

**MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: PAMUKKALE
ÜNİVERSİTESİ AKADEMİSYENLERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Eyüp ASRİ

Danışman: Doç. Dr. Esin BARUTÇU

**Haziran 2019
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Eyüp ASRİ tarafından Doç.Dr.Esin BARUTÇU yönetiminde hazırlanan” **Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Pamukkale Üniversitesi Akademisyenlerine Yönelik Bir Araştırma**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 27.06.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



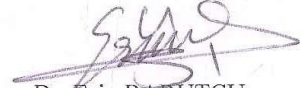
Prof.Dr.Celalettin SERİNKAN

Jüri Başkanı



Dr. Öğr. Ü. Şeyma Gün EROĞLU

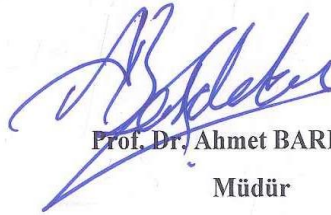
Jüri Üyesi



Doç. Dr. Esin BARUTÇU

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26/07/2019 tarih ve 29/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



İmza

Eyüp ASRİ

ÖZET

MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ AKADEMİSYENLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ASRİ, Eyüp
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Esin BARUTÇU
Haziran 2019 x+117 sayfa

Mobbing ve örgütsel bağlılık kavramları iş hayatında her zaman önem arz eden kavramlardır. Çalışan insanlar mobbing ve örgütsel bağlılık olgularını çalışma hayatı boyunca en az bir defa hissetmiştir ve bu kavramların etkisinde kalmıştır.

Kısıtlı iş imkânları, paylaşılamayan kaynaklar veya pozisyonlar, kişilerin birbirlerini çekememesi gibi nedenlerden dolayı psikolojik baskılar yani mobbing davranışları ortaya çıkar. Mobbing hem bireyi hem de örgütü olumsuz etkiler ve bundan dolayı hiçbir birey veya örgüt böyle bir olguyla yüzleşmek istemez. Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği duygusal bağlıdır, görünmeyen bir köprüdür, örgütün benimsenmesidir. Kişide oluşan bu benimseme, kişinin motivasyonunu, iş tatminini, verimliliğini olumlu yönde etkiler, hem kişiye hem de örgüte ciddi katkılarda bulunur.

Çalışmanın amacı akademisyenlerin mobbinge maruz kalma düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını incelemek, geçmişte yapılan araştırmaları desteklemek ve gelecekte yapılacak olan araştırmalara da yardımcı olmaktır. Araştırma, Denizli ilinde bulunan Pamukkale Üniversitesi Kınıklı Kampüsü'nde görev yapan akademisyenler üzerinde yapılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak uygulanan, demografik sorularla başlayıp, mobbing ve örgütsel bağlılık ölçeği sorularıyla sonlanan online anket sonuçları değerlendirilmiştir.

SPSS programı kullanılarak analiz edilen veriler, akademisyenlerin mobbing davranışlarına maruz kalmadığını, örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer yandan mobbing ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğu, cinsiyet, medeni durum, ünvanlar gibi diğer demografik özellikler ile mobbing ve örgütsel bağlılık olguları arasında da anlamlı bir farkın olmadığı sonucu da çıkmıştır. Araştırmada çıkan sonuçlar, literatürde geçmişte yapılmış araştırmaların sonuçlarıyla benzerdir, bu sonuçlarını destekler niteliktedir.

Anahtar Sözcükler: Mobbing, örgütsel bağlılık, akademisyenler, üniversite

ABSTRACT**MOBBING AND ORGANIZATIONAL RELATIONSHIP: A STUDY ON
PAMUKKALE UNIVERSITY ACADEMICIANS**

ASRI, Eyüp
Master Thesis
Business Administration Department
Department of Management and Organization
Adviser of Thesis: ASSOC. Dr. Esin BARUTÇU
June 2019, 117 Pages

Mobbing and organizational commitment knowledge are always important concepts in business life. Working people felt at least one assumption of mobbing and organizational commitment during the study period and were influenced by these concepts.

Mobbing behavior occurs due to reasons such as limited job opportunities, resources or positions that cannot be shared, people cannot attract each other. Mobbing adversely affects both the individual and the organization, and therefore no individual or organization wants to face such a phenomenon. Organizational commitment is the emotional bond that the employee feels towards the organization in which he works, an invisible bridge, the adoption of the organization. This adoption affects the motivation, job satisfaction and productivity positively and makes serious contributions to both the person and the organization.

The aim of the study was to investigate whether there is a meaningful relationship between the levels of mobbing and organizational commitment levels of academicians, to support past research and to assist future research. The research was carried out on academicians working at Kınıklı Campus of Pamukkale University in Denizli. The results of the online questionnaire, which started with demographic questions and ended with mobbing and organizational commitment scale questions, were evaluated using easy sampling method.

The data analyzed using SPSS program shows that academicians are not exposed to mobbing behaviors and their organizational commitment is high. On the other hand, there is a negative relationship between mobbing and organizational commitment, gender, marital status, other demographic features such as titles and mobbing and found that there is no significant difference between organizational commitment cases. The results of the research are similar to the results of previous researches in the literature and they support these results.

Key Words: Mobbing, organizational commitment, academics, university

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
TABLolar DİZİNİ.....	lii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOBBİNG KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

1.1. Mobbing Tanımı	3
1.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi Ve Önemi.....	5
1.3. Mobbing İle İlgili Kavramlar	7
1.3.1. Çatışma ve Mobbing	7
1.3.2. Stres ve Mobbing.....	8
1.3.3. Şiddet ve Mobbing	9
1.3.4. Taciz ve Mobbing.....	10
1.4. Mobbing Özellikleri.....	122
1.4.1. Sıklık ve Süre	133
1.4.2. Denge.....	133
1.4.3. Davranışların Doğası.....	144
1.5. Mobbingin Süreç ve Aşamaları.....	155
1.5.1. Leymann'ın Yıldırma Modeli	166
1.5.2. Ege Yıldırma Modeli.....	166
1.5.3. Planlanmış Yıldırma.....	177
1.6. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar	188
1.6.1. Mobbing Uygulayanlar.....	188
1.6.2. Mobbing Mağdurları	20
1.6.3. Mobbing İzleyicileri	222
1.7. Mobbingin Türleri.....	233
1.7.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing.....	244
1.7.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing	266
1.8. Mobbingin Etkileri	26
1.8.1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri	288
1.8.2. Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri.....	299
1.9. Mobbing Nedenleri	31
1.9.1. Kişisel Nedenler	322
1.9.2. Kurumsal Nedenler.....	355
1.9.3. Sosyal Nedenler.....	366
1.10. Mobbing Sonuçları.....	388
1.10.1. Kurban Açısından Sonuçlar.....	38
1.10.2. Örgütsel Sonuçlar	4040
1.10.3. Toplumsal Sonuçlar.....	41
1.11. Mobbing İle Mücadele Etme Yolları	422
1.11.1. Mobbing ile Bireysel Mücadele Etme Yolları	422
1.11.2. Mobbing ile Örgütsel Mücadele Etme Yolları	444

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	466
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Önemi	477
2.3. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar	499
2.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Stres İlişkisi.....	49
2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi	50
2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi.....	51
2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi	522
2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	533
2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	53
2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	60
2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	633
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	644
2.5.1. Kişisel Faktörler	655
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	666
2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler	677
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	688
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	699
2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	70
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	70
2.7. Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Yapılmış Araştırmalar	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ AKADEMİSYENLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	755
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları	755
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	76
4.4. Araştırmanın Yöntemi, Örnekleme, Verilerin Toplanması ve Analizi.....	77
4.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi	788
4.5.1. Demografik Bulgular.....	788
4.5.2. Genel Cevap Dağılımı	80
4.5.3. Demografik Özellikler Açısından Mobbing ve Örgütsel Bağlılık ve Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	855
4.6. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	90
SONUÇ VE ÖNERİLER	977
KAYNAKLAR	102
EKLER	1133
ANKET FORMU ÖRNEĞİ.....	114
ÖZ GEÇMİŞ	117

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1: Mobbing Aşamaları.....	15
Şekil 2. Saldırı Nedenleri, Davranışları ve Sonuçları.....	38
Şekil 3: Tutumsal Bakış Açısı.....	54
Şekil 4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	58
Şekil 5: Davranışsal Bakış Açısı.....	60
Şekil 6: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	65
Şekil 7: Araştırmanın Modeli.....	76
Şekil 8: Mobbing Algıları.....	80
Şekil 9: Örgütsel Bağlılık Algıları.....	81

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1: Mobbing - Farklı Araştırmacılar Tarafından Kullanılan Tanım Ve Terimler.....	4
Tablo 2: Mobbing Davranış ve Tutumlarının Mağdur Üzerine Etkileri.....	21
Tablo 3: Mobbingin Psikolojik, Fiziksel ve Ekonomik Sonuçları.....	27
Tablo 4: Örgütte Mobbingin Nedenleri.....	32
Tablo 5: Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	48
Tablo 6: Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları.....	69
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	79
Tablo 8: Örneklem yeterlilik testi sonuçları (Mobbing, KMO ve Bartlett Testi).....	81
Tablo 9: Örneklem yeterlilik testi sonuçları (Örgütsel Bağlılık, KMO ve Bartlett Testi).....	82
Tablo 10: Mobbing Algıları Faktör Analizi.....	83
Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Algıları Faktör Analizi.....	84
Tablo 12: Mobbing ve Cinsiyetler, T-Testi Sonuçları.....	85
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyetler, T-Testi Sonuçları.....	86
Tablo 14: Mobbing ve Medeni Durum, T-Testi Sonuçları.....	86
Tablo 15: Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum, T-Testi Sonuçları.....	86
Tablo 16: Mobbing ve Yaş, ANOVA Testi Sonuçları.....	87
Tablo 17: Örgütsel Bağlılık ve Yaş, ANOVA Testi Sonuçları.....	87
Tablo 18: Mobbing ve Ünvanlar, ANOVA Testi.....	88
Tablo 19: Örgütsel Bağlılık ve Ünvanlar, ANOVA Testi.....	88
Tablo 20: Mobbing ve Hizmet Süresi, ANOVA Testi.....	89
Tablo 21: Örgütsel Bağlılık ve Hizmet Süresi, ANOVA Testi.....	89
Tablo 22: Mobbing ve PAÜ Hizmet Süresi, ANOVA Testi.....	89
Tablo 23: Örgütsel Bağlılık ve PAÜ Hizmet Süresi, ANOVA Testi.....	90
Tablo 24: Mobbing ve Örgütsel Bağlılık, Korelasyon Analizi.....	90
Tablo 25: KGYS ve DB, Korelasyon Analizi.....	91
Tablo 26: KGYS ve NB, Korelasyon Analizi.....	91
Tablo 27: KGYS ve DVB, Korelasyon Analizi.....	92
Tablo 28: ÇYKYS ve DB, Korelasyon Analizi.....	92

Tablo 29: ÇYKYS ve NB, Korelasyon Analizi.....	93
Tablo 30: ÇYKYS ve DVB, Korelasyon Analizi.....	93
Tablo 31: DSYS ve DB, Korelasyon Analizi.....	93
Tablo 32: DSYS ve NB, Korelasyon Analizi.....	94
Tablo 33: DSYS ve DVB, Korelasyon Analizi.....	94
Tablo 34: SIYS ve DB, Korelasyon Analizi.....	95
Tablo 35: SIYS ve NB, Korelasyon Analizi.....	95
Tablo 36: SIYS ve DVB, Korelasyon Analizi.....	95

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ÇYKYS	: Çalışma Ve Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırırlar
ÇYP	: Çalışan Yardım Programı
DSYS	: Doğrudan Sağlığa Yönelik Saldırırlar
DVB	: Devam Bağlılığı
KGYS	: Kendini Göstermesine Ve İletişim Kurmasına Yönelik Saldırırlar
NB	: Normatif Bağlılık
PAÜ	: Pamukkale Üniversitesi
SIYS	: Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırırlar
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

GİRİŞ

Her birey hayatta ayakta kalabilmek, var olabilmek ve bu savaşta mücadele edebilmek için çalışmak zorundadır ve buna bağlı olarak çalışmak için de bir ortama, örgüte veya topluluğa dâhil olmak mecburiyetindedir. Bununla beraber gelişen bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Nasıl ki örgütler arası rekabet varsa çalışanlar arasında da rekabet oluşmakta, iş arkadaşlarını, üstlerini hatta astlarını kıskanan, çekemeyen, sahip olduğu maddi manevi imkânlardan rahatsız olan insanlar türemektedir. Bu insanların varlığıyla beraber bazı sorunlar da gün yüzüne çıkmaktadır. Bu sorunların en çok karşılaşılanı mobbing yani psikolojik şiddettir.

Mobbing, muhatap olunan kişiyi yıldırma, ona gözdağı vermek, eziyet etmek, baskı yapmak, o kişiyi sıkıntıya sokmak gibi anlamlara gelmektedir. Aynı zamanda psikolojik olarak da birini taciz etmek, rahatsız etmek anlamına da gelmektedir. Çalışma hayatında genelde üstlerin astlarına mobbing uyguladığı gözlemlenmektedir ama yaşanan bu durumun tam tersi de olabilmektedir. Üstüne, aynı kademedeki arkadaşına karşı mobbing uygulayanlar, rahatsız edenler, psikolojik baskı yapanlar da görülmektedir. Genelde mobbing davranışların altında çekememezlik, kıskançlık, göze girme, gözden düşürme, sindirme, işten attırma gibi amaçların yattığı görülmektedir.

Mobbing kavramı 1960 'lı yıllarda hayvanların davranışları gözlemlenerek ele alınmaya başlanmıştır. İşyerinde mobbing kavramı da 1980 yılında gündeme gelmeye başlamıştır. Örgüt çalışanlarının birbirine uyguladıkları psikolojik şiddeti, baskıyı ifade etmek için kullanılmıştır. Karşılaşılan bu durumun çalışan insanlar arasında giderek yoğunlaştığı görülerek araştırmalar daha da artmış ve derinleşmiştir. İster çalışma hayatında ister sosyal yaşamda olsun, her insanın öyle veya böyle bir şekilde mobbinge maruz kaldığı görülmektedir. Mobbinge maruz kalma sıklığının en çok yaşandığı ortamın da iş ortamı olduğu saptanmıştır. İş ortamında kişiye uygulanan mobbingin, o kişinin ilk önce çalışma hayatını, sonra örgütteki durumunu sonra da tüm hayatını etkilediği ve büyük izler bıraktığı görülmektedir.

Bağlılık duygusal bir nitelik taşımaktadır. İnsanlar hayatları boyunca birşeylere bağlılık duymak, yakın olmak isterler, bunu bir ihtiyaç bir dayanak gibi görürler. Evde annesine, babasına, kardeşine, eşine, dışarıda arkadaşına, dostuna karşı bir bağlılık, yakınlık hissederler. Söz konusu iş ortamı, iş hayatı olunca da iş arkadaşına ve çalıştığı iş

yerine, örgütüne bağlılık hissedilmektedir. Nasıl ki eşine, arkadaşına bir duygu besliyorsa aynı şekilde örgütüne de bir duygu beslemektedir. Kişinin çalıştığı örgüte karşı beslediği duygu, hissettiği bağı da örgütsel bağlılık denir.

Örgütsel bağlılık, aynı diğer bağlar gibi birden oluşup gelişmemekte ve birden de kaybolmamaktadır. Kendi kendine zamanla oluşmakta ve şartlar doğrultusunda yine kendi kendine yavaş yavaş yok olabilmektedir. Bu bağın gelişmesi veya zayıflaması kişinin örgütteki durumuna, ortamına, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkilerine bağlıdır. Bulunulan ortam, arkadaşlar, yöneticiler, davranış ve tutumlar ne derece sıcak, yapıcı ve tatmin ediciyse, kişinin verimliliği artar, kendini iyi hisseder, faydalı olur ve buna paralel olarak örgütle olan bağı da o derece güçlü olur. Eğer tam tersi bir durum söz konusu ise yani şartlar, davranış ve tutumlar olumsuzsa, farklı yaklaşımlar mevcutsa başka bir deyişle mobbing uygulanıyorsa, mobbinge maruz kalan çalışanın sadece performansı düşmekle kalmaz aynı zamanda örgüte olan bağlılığı, örgüte karşı beslediği duyguları da değişir. İşte bu yüzden ilk önce sermaye sahiplerine sonrada yöneticilere çok büyük sorumluluklar düşmektedir. Her ne kadar mobbingi tespit etmek, ortaya çıkarmak, ıspatlamak, hakkını aramak kolay olmasa da, bu tarz ortamların oluştuğu hissedilir hissedilmez hemen gerekli tedbirler alınıp, bu doğrultuda düzeltici ve önleyici faaliyetler yapılmalıdır.

Mobbing ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde mobbing tanımlanmış, boyutları, aşamaları, nedenleri detaylı bir şekilde anlatılmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık tanımlanmış ve önemine değinilmiş, mobbing ve örgütsel bağlılık üzerine geçmişte yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Son olarak da üçüncü bölümde Pamukkale Üniversitesi akademisyenleri üzerinde mobbing ve örgütsel bağlılık ilişkisi ölçülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM MOBBİNG KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ

1.1. Mobbing Tanımı

Çalışma hayatında psişik terör veya mobbing, bir veya birkaç kişi tarafından esas olarak bir kişiye sistematik bir şekilde uygulanan, düşmanca ve etik olmayan iletişim biçimi olarak tanımlanır. Bu eylemler sık sık (neredeyse her gün) ve uzun süre boyunca (en az altı ay boyunca) gerçekleşir. Bu sıklık ve süre sonucunda, önemli psişik, psikosomatik ve sosyal afetler ortaya çıkar (Leymann, 1990: 120).

Mobbing latineden türetilmiş yabancı bir kavramdır. “Mobile vulgus” kelimelerinden türemiş “kararsız kalabalık” anlamına gelmektedir. “Mob” kelimesi, İngilizce yasa dışı şiddet gösteren sistemsiz kalabalık ya da “çete” anlamına gelmektedir. “Mobbing” kelimesi ise “Mob” kökünün İngilizce fiil formudur ve psikolojik baskı, ablukaya alma, taciz etme, rahatsızlık verme manasına gelmektedir (Özdemir, 2015: 5).

Teorik olarak mobbing kavramı, iş yerinde yaşanan sosyal bir stres türüdür. Bununla birlikte “normal” sosyal stres yaratıcılarının aksine, mobbing sistematik bir şekilde hedef olan kişiye yönelik sıkça uygulanan ve uzun süren bir çatışmadır. Diğer bir açıdan mobbing tek bir kişi tarafından fiziksel saldırganlığı çağrıştırır ve yapılan ampirik çalışmalar bunun açıkça görülmediğini gösterir (Zapf, 1999: 70).

Mobbing aşağılanma, gözden düşme, mesleki itibarın sarsılması ve hedef kişinin örgütten uzaklaştırılmasına yol açmakla birlikte kariyer, sağlık ve psiko-sosyal etkilere eşlik eden, uzun süren travmatize edici deneyim olarak açıklanabilir. Bireyler, çiftler, aile danışmanlığı yapan profesyoneller, kariyer sorunları olanlar, işini kaybedenler, akut depresyon ve travma sonrası stres bozukluğu yaşayanlar, iş yerinde mobbing olgusunun farkında olmalıdırlar (Duffy ve Sperry, 2007: 398).

Mobbing, her çalışma ortamında meydana gelebileceği gibi kültür ve cinsiyet farkı ayırt etmeksizin tüm insanların karşılaşabileceği kötü bir durumdur. Çalışma hayatında mobbing kavramı, kişilere amirleri, aynı seviyedeki iş arkadaşları veya astları tarafından sistemli bir şekilde uygulanan her çeşit kötü davranış, gözdağı, şiddet, hor görmek gibi tutumları ifade eden manalar içermektedir. (Tınaz, 2006: 13-14).

Mobbing kavramına, uluslararası ortak bir isim bulunamamıştır (Yumuşak, 2013: 10). Değişik araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda iş yerinde meydana gelen mobbing için kullandıkları tanım ve terimler aşağıdaki gibidir.

Tablo 1: Mobbing - Farklı Araştırmacılar Tarafından Kullanılan Tanım ve Terimler
(Horvat ve Milan, 2012: 160)

Referans	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	Bir kişiyi yıpratmak, sinirini bozmak amacıyla eziyet etmeye yönelik tekrarlanan davranışlar ve ısrarlı girişimlerdir.
Thylefors (1987)	Günah keçisi (Scapegoating)	Bir süre boyunca, bir veya daha fazla kişi tarafından tekrarlanan olumsuz eylemlere maruz kalmaktır.
Matthiesen, Raknes & Rrökkum (1989)	Yıldırma (Mobbing)	Bir veya daha fazla kişi tarafından tekrarlanan ve devam eden olumsuz reaksiyonların kendi çalışma grubundaki bir veya daha fazla kişiyi hedef almasıdır.
Leymann (1990)	Mobbing/Psikolojik terörü (Mobbing / Psychological Terror)	Bir veya daha fazla kişinin, esas olarak bir hedef kişiyle sistematik bir şekilde düşmanca ve etik olmayan iletişimidir.
Asforth (1994)	Küçük Zorbalık (Petty Trainy)	Liderin itibarını yükseltmek için keyfi olarak çalışanlara baskı kurması, küçümsemesi, sorun çözümlerinde güç kullanması, kasıtlı olarak cezalar vermesi ve ilgisiz tutumlarının olmasıdır
Vartia (1993)	Taciz (Harassment)	Bir veya daha fazla kişinin olumsuz eylemlerine ard arda maruz kaldığı durumlardır.
Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck (1994)	Taciz (Harassment)	Kendini savunamayan kişinin ruhsal yönden acı çektirilmesi amacıyla tekrarlanan faaliyetlerdir
Adams (1992)	Zorbalık (Bullying)	Kamu ya da özelde, bir kişinin sürekli eleştiri ve kişisel istismar ile aşağılanması, küçük düşürülmesidir

Yukarıdaki tablo incelendiğinde mobbing kavramına karşılık olarak kullanılan terim ve tanımlar görülmektedir. Tabloda mobbing olgusu için kullanılan terim ve tanımlar arasında farklılıklar olmasına rağmen araştırmacıların dikkat çektikleri ortak noktanın, kişiye zarar verme olduğu görülmektedir (Tanhan ve Çam, 2011: 82).

Mobbing, çoğunlukla kaynaklarda kişilerin birbirleri arasında oluşan bir kavram olarak incelenir de aslında toplumsal şiddetin yansıması şeklinde ele alınmalıdır. Mobbing, küreselleşmeyle ve rekabetin artmasıyla kişilerde meydana gelen baskıdan, ekonomik dengesizlikten, örgütsel düzenlemelerdeki ve örgütlerdeki güç dağılımındaki adaletsizlikten dolayı örgütlerin yaşadığı sık bir olgudur (Bayrak Kök, 2006: 433).

1.2. Mobbing Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Önemi

Hayatta kalma arzusu tüm canlılarda içgüdüseldir ve ortaktır. Hayatta kalma, gezegen üzerindeki sınırlı doğal kaynaklardan dolayı doğrudan rekabetle ilişkilidir. Bu hayatta kalma içgüdüsel ve rekabetçi ortam insan ırkı boyunca aynı kalmıştır. Bu rekabetçi hiyerarşi, çoğu toplumda yaygın olmakla birlikte, geleneklerine ve hükümetin uyguladığı denetim türüne bağlı olarak kültürler arasında farklılık göstermektedir (Donegan, 2012: 34).

“Mobbing”, 19. yüzyılda ilk defa biyologların kuşların yuvalarını saldırılardan koruma davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Konrad Lorenz, aynı sözcüğü 1960’larda küçük hayvan takımlarının (örneğin kuşlar) daha güçlü ve yalnız bir hayvana (örneğin tilki) topluca saldırarak uzaklaştırmasında; yeni doğan kuşlar arasında, en zayıf kuşun yiyecek ve suya yaklaştırılmayarak zayıf kuşun giderek zayıf bir duruma gelmesini ve neticede fiziksel saldırıya maruz kalarak öldürülmesini tanımlamak için kullanmıştır (Tınaz, 2006: 13-14).

Dr. Peter-Paul Heinemann 70’li yıllarda, çocukların birbirleri arasında görülen, çoğunlukla güç kullanarak, korkutarak, tehdit ederek hâkimiyetini başkalarına zorla kabul ettirmeye çalışması gibi davranışlarını araştırmıştır. Bu bağlamda Lorenz’ın “mobbing” kavramı, kurbanı yıldırır ve umutsuzluğa düşürerek kişinin kendi hayatına son vermesine sebep olabilen bu davranışın önemine dikkat çekmek için kullanılmıştır (Atalay, 2010: 2).

80’li yılların başında, iş hayatında mobbing kelimesi ilk defa, İsveçli endüstri psikoloğu Heinz Leymann’ın çalışma ortamında kişilerin kendi aralarındaki uzun periyotlarda, düşmanca ve saldırgan hareketlerinin üzerine yaptığı tespitler neticesinde kullandığı bir kelimedir. İş hayatında bu tarz hareketler, Leymann’dan önce betimlenmemiştir. Bu yüzden Leymann’ın fikirleri ve araştırmaları, tüm dünyada çalışma ortamlarında meydana gelen mobbing davranışları hakkındaki araştırmalara temel hazırlamıştır. Leymann, çalışma ortamlarında meydana gelen mobbing davranışının

varlığını göstermekle kalmamış, davranışın hususi niteliklerini, meydana gelişini, yapılan şiddetten en çok etkilenen kişileri ve bu kişilerde oluşabilecek psikolojik sonuçları da belirtmiştir (Tınaz, 2006: 13-14).

1988’ de gazetecilik yapan Andrea Adams, İngiltere’de yaşanan zorbalık vakalarına BBC dizisinde ilgi çekmiştir. 1992 yılında ‘İşyerinde Zorbalık: Yüzleşme ve Aşma Yöntemleri’ adlı kitabı yayınlanmıştır. 1996’ da ise bir İngiliz yazar olan Tim Field ‘Görünürdeki Zorba’ adlı kitabıyla zorbalığı ‘kişinin kendine ve özsaygısına sürekli ve acımasız bir saldırı’ olarak tanımlamıştır (Altuntaş, 2010: 2998).

Birçok ülkede mobbing üzerine ardı sıra araştırmalar yapılmıştır. Bu konu hakkında yapılan önemli araştırmalar arasında Norveç (Einarsen ve Raknes, 1997), Finlandiya (Björkqvist vd., 1994; Paanen ve Vartia, 1991), Almanya (Becker vd., 1996; Knorz ve Zapf,1996, Zapf vd., 1996), Avusturya (Niedl, 1996), Macaristan (Kaucsek ve Simon, 1995) sonrasında ise, Hollanda, İngiltere, Fransa ve İtalya’da yapılan araştırmalar bulunmaktadır (Heinemann, 1972) ve bu araştırmalar iş hayatında mobbinge maruz kalan kişilerin yaşadığı mağduriyeti dünya çapında duyurmuştur (Yumuşak, 2013: 13).

Mobbing üzerine yapılan araştırmalar yeni başlanmasına rağmen mobbing, iş hayatının tarihi kadar eski bir kavramdır. Yapılan araştırmalar sonucunda, Türk tarihinde görülen bazı vakaların görünmeyen sebeplerinin altında mobbing hareketlerinin yattığı görülmektedir. Baykal’ın kitabında belirttiği gibi Kanuni Sultan Süleyman döneminde Hüsrev Paşa’nın intihar sebebinin mobbing olması örnek gösterilebilir. Hüsrev Paşa’nın intihar etmesinin sebebi ona karşı uygulanan mobbing davranışlarıdır. Bu davranışlar sadece Hüsrev Paşa’nın değil Osmanlı İmparatorluğu’nun da etkilenmesine sebep olmuştur (Kırel, 2007: 319).

Ülkemizde ise 2003’de mobbing ile ilgili ilk yayın, Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliot’ın “Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace” adlı kitaptır. Osman Cem Öner toy, “Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz” adlı eserin çevirisini yapmıştır. Daha sonra bunu 2005 yılı dâhil olmak üzere Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz’ın kitapları takip etmiştir (Tetik, 2010: 82).

1.3. Mobbing İle İlgili Kavramlar

1.3.1. Çatışma ve Mobbing

Örgütsel mobbing ile çatışma birbirleriyle bağlantılı kavramlardır fakat bu kavramların arasında birtakım özelliklerinden dolayı farklar vardır. Örgütsel çatışma, aynı iş ortamında çalışanların arasındaki anlaşmazlık durumudur. Bu durum çalışanlarda baskı oluşturmaz. Ancak mobbing davranışlarına maruz kalan kişiler devamlı olarak baskı altında kalırlar. Mobbingde rol alanların, mobbing davranışlarını uygulaması ve mağdurun mobbing davranışlarına maruz kalması her zaman muhtemeldir. Çatışma, hiçbir zaman işyerlerinde kabul edilir bir durum değildir. Ancak mobbing, bazı çalışanlara karşı uygulanan bir örgüt politikası olarak görülebilir. Bu durumun yaşandığı örgütlerde mobbing davranışları uygulanarak, mağdurun öz saygısı ve kendine olan güveni azaltılır. Diğer bir aşamada ise mağdur işten atılır (Tutar, 2004:104-105).

Leyman (1996), “çatışma” ve “mobbing” arasındaki ayrımı yaparken ne yapıldığının ya da nasıl yapıldığının üzerine odaklanmaktan ziyade sıklığı ve süresi üzerinde durmaktadır. Mobbing abartılı bir çatışma olarak görülmelidir. Mobbing olgusu bazen çok hızlı bir şekilde, bazen haftalar veya aylar geçtikten sonra çatışmaların evrimleşmesiyle meydana gelmektedir. Sosyal psikolojide saldırganlık ve çatışma üzerine bol miktarda araştırma mevcuttur. Ancak, bu araştırmalarda mobbing olgusu tespit edilmemiştir; bunun nedeni muhtemelen, geliştiği ve bulunduğu toplumsal bağlamın değişmesidir. Başka muhtemel sebebi de çatışma üzerine birçok araştırma yapılması ancak çatışmaya karışan kişilerin sağlık sonuçları üzerinde odaklanılmamış olumasıdır (Leymann, 1996: 6-8).

Litzcke (2003)’in yaptığı çalışmalara göre çatışmalar kısa sürede gerçekleşmektedir. Ancak çatışmanın oluşmasına neden olan sorun üzerinde ısrar edilerek çalışanların birbirlerini tahrik etmesi ve birbirlerine olan agresif tavırları, çatışmayı mobbinge dönüştürmektedir (Yılmaz vd, 2008: 340).

Örgütlerde mobbing ve çatışma kavramı çoğunlukla birlikte kullanılmaktadır. Çatışma sürecinin tarif edilmesi üç aşamadan oluşur. İlk olarak mobbing ve çatışma kavramları aynı kavram olarak incelenmelidir. Örgütlerde çalışanların birbirleri arasında meydana gelen uyumsuzlukların yıldırımlara ve çatışmalara sebep olacağı farz edilmektedir. İkinci aşamada ise örgütte çalışanlar yaşadıkları çatışmayı uzun bir müddet idrak edemezler. Bu aşamada belli başlı tavır ve tutumlara eleştiriler olmaktadır. Çatışma

yaşayan kişilerin örgüte uygun olmadığı düşünülmektedir. Çatışma olduğu halde kişi, örgütte olmaya devam eder. Örgüt içinde kutuplaşmalar yaşanmaktadır ve örgütte karar alınırken baskı oluşmaktadır. Problemlere karşı çözümlenmeye çalışma yıldırma sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Örgütte yaşanan sorunlara karşı örgütsel politikalar uygulanabilir ya da yasal önlemler alınabilir. Çatışmanın oluşumuna neden olan çalışanları uyarma, yer değişikliği yapma gibi uygulamalar, sorunları çözme aşamasında uygulanabilir (Kırel, 2007: 323).

Leymann'a göre çatışmalar mobbing durumlarına dönüşürse, yöneticilerin çalışanların damgalanmasını önlemesi ve gerekirse mobbing mağduru çalışanlarına mesleki rehabilitasyon sağlaması gerekmektedir. Doğru örgütlenme sayesinde mobbing kurbanları şirketten ayrılmak zorunda kalmamaktadır (S. Guerrero, 2004: 482).

Eğer çatışmalar çözümlenmez ise bu durum örgütlerin imajının bozulmasına ve tecrübe sahibi kişilerin örgütten ayrılmasına sebep olacaktır. Bu durum aynı zamanda örgütün temel amacı doğrultusunda ilerlemesine de engel olacaktır (Kırel, 2007: 324).

1.3.2. Stres ve Mobbing

Kişinin benlik ve başarı duygusunu, faaliyetini ve iş hayatındaki başarısını kısıtlayan, bireysel, örgütsel ve toplumsal güçlere stres denir. Stres örgüt içinde hem yöneticiyi hem de çalışanı negatif yönde etkilemektedir. Çalışanların mutsuz olmasına dolayısıyla örgütün verimsizliğinin artmasına sebep olmaktadır. Stres pozitif ve negatif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Etkin bir liderliğin sonucu olarak kişilerin birbirlerine değer verdiği ve destek olduğu bir ortamda pozitif stres meydana gelir. Kişiler arasında tatlı bir rekabetin olduğu ortamdır. Çalışanlar birbirlerindeki olumlu yanları örnek alarak, çalışmalarında yüksek performans gösterirler (Laleoğlu, 2012: 12).

Negatif strese ise, zorbalığın yaşandığı ortamların getirdiği bir sonuçtur. Bu tarz ortamlarda yönetim tehdit, zor kullanma ve korku içerir. Çalışanlar, bu tarz yönetim sonucunda daha çok çalışsalar dahi çalışmalarının verimi düşük olmaktadır. Negatif stres yaşayan kişilerin yaşam kalitesi düşer ve sağlığı olumsuz yönde etkilenir. Yıldırmanın da negatif stresin kaynağı olduğu söylenebilir. Yıldırma maruz kalan kişilerin negatif stres ile karşılaşma ihtimalleri yüksektir. Stres kavramı, yıldırma ile bağlantılıdır. Leymann' a göre stresin mi yıldırmanın sonucu yoksa yıldırmanın mı stresin sonucu olduğu hakkında bir netlik yoktur. Literatüre göre yıldırma örgütte sosyal stresin kaynaklarından biri olarak

görülmektedir. Örgütte stres kaynakları bir örgütteki tüm bireylere etki etmektedir; ancak yıldırma sadece belirli kişiyi hedef almaktadır (Laleoğlu, 2012: 12).

Yıldırmanın kaynaklarından biri olan stres ile kişilerde psikolojik ve fiziksel problemler meydana gelir. Dolayısıyla yıldırma sonucu stres yaşayan kişilerde baş ağrısı, kalp çarpıntısı, mide sorunları, kemik ağrıları, tansiyon yükselmesi, uyku bozukluğu, fiziksel şikayetler, odaklanma eksikliği, kaygı, bir etkinliğe başlamakta zorluk çekme, sosyal izolasyon, ağlama, iştahsızlık gibi semptomlar görülmektedir (Acar ve Dündar, 2008: 114).

2004 ile 2005 yılları arasında mobbing ile stres arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine Bosna Hersek'te bir araştırma yapılmış ve araştırmanın sonucunda yıldırma uğrayan kişilerin hem sağlıklarının ve hem de işteki yeteneklerinin negatif yönde etkilendiği görülmüştür. Yıldırmanın strese sebep olduğu, stresin ise fiziksel problemlere yol açtığı bulunmuştur. Bu durumla karşı karşıya kalan bireylerin ilaç kullanımının ve doktora başvurma sıklığının arttığı sonucuna varılmıştır. (Acar ve Dündar, 2008: 113).

İşyerinde ya da kişinin özel hayatında, strese karşı dayanıklılık veya stresle mücadele edebilme kişiden kişiye değişmektedir. Bazı kişiler yaşadığı yoğun stresle başa çıkabilmekte ancak bazı kişiler yaşadığı küçük bir stresi dahi kaldıramamaktadır. Bazı kişiler stres kaynaklarından kolay bir şekilde kurtulurken, bazıları yaşadıkları stresin etkisi altında kalarak zarar görmektedir. Bireylerin yetenekleri ile iş koşulları uyumlu olduğunda, çalışanlar iş ortamında daha az stres olmaktadır. İş koşulları ile uyumsuzluk yaşadığı için düşük performans gösteren çalışanların, yüksek performans gösteren çalışanlara göre daha çok depresyon yaşadığı ve fiziksel sağlık sorunlarına sahip olduğu görülmüştür. İnsanların çalıştıkları örgüte ne kadar uyum gösterirse o kadar az stres oldukları tespit edilmiştir (Atıcı Türkeli, 2015: 15).

1.3.3. Şiddet ve Mobbing

Dünya Sağlık Örgütüne (WHO) göre şiddet; bir kişiye, bir gruba veya bir topluluğa karşı, ölüm, psikolojik zarar veya mahrumiyetle sonuçlanan veya sonuçlanma olasılığı yüksek olan, kasıtlı fiziksel güç kullanılması olarak tanımlanmıştır (WHO, 2014: 2). İşyerinde şiddet olayları, medyada olduğu kadar yönetim literatüründe de giderek artan bir ilgiyle karşılanmıştır. Her tür şiddet kontrolü ve yönetimi için farklı bir yaklaşım

gerektiği için farklı şiddet türleri arasında ayırım yapmak önemlidir (Hoel vd, 2001: 12-13).

Şiddet, saldırganlık ile ilişkili bir kavramdır ve bireyin rahatsız olduğu, tahrik edici, yıpratıcı davranışları içerir. Fiziksel her davranış şiddet tanımına karşılık gelmekle birlikte fiziksel olmayan bazı davranışlar ise psikolojik şiddet tanımı içinde yer almaktadır (Karakale, 2011: 17). İşyeri şiddeti çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Sözlü taciz, cinsel taciz, fiziksel saldırı, cinayet tehditlerine kadar değişen davranışlar şiddet olgusuna dahil edilebilir (Mayhew ve Chappell, 2005: 346). İnsanların güvenliğinin, refahının ya da sağlığının açık ya da gizli bir şekilde taciz edildiği, tehdit edildiği veya saldırıya uğradığı olaylar işyeri şiddeti olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise mağdur işyeri ortamındayken meydana gelen şiddet, suç olarak tanımlanabilir (Hoel vd, 2001: 14-13).

Mobbing, bir örgütsel psiko-şiddet biçimidir. Şiddetten bahsedildiğinde, insanların aklına yalnızca fiziksel etkisi olan, somut iz bırakan, ‘fiili şiddet’ gelmektedir. Ancak şiddet, psikolojik de olabilmektedir. Mobbing şiddetin törpülenmiş halidir. Mobbing fiziki şiddetten daha kalıcı etkiler bırakarak psikolojik sebeplerle ortaya çıkan ve bedensel hastalıklarla kendini gösteren sorunlara sebep olmaktadır. Fiziksel şiddetin tedavi edilmesi, psikolojik şiddetin tesirlerini gidermekten daha kolaydır ve psikolojik şiddetin nedenlerini bulmak fiziki şiddete göre daha zordur. Bu durum yıldırma ile mücadeleyi güçleştirmektedir (Tutar, 2004: 101-102)

1.3.4. Taciz ve Mobbing

Örgütte yaşanan tacizler hakkında geçmişten bu güne kadar birçok araştırma yapılmakla birlikte çoğunlukla mobbing ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmış, ancak daha çok stres kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Taciz kavramı, kişinin bir başkasını rahatsız etmek, canını sıkmak, yıpratmak, zor durumda bırakmak, tedirgin etmek ve eziyet etmek amacıyla tekrarlanan davranışlar göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Çoğunlukla mobbing sürecinde en sık kullanılan araç taciz etmektir. Sonucunda ise kişinin zihinsel ve fiziksel sağlığı bozulmakta ve işteki verimliliği düşmektedir. Bu nedenden dolayı iş ortamında sistematik olarak uygulanan mobbingin, tacizin daha şiddetli bir versiyonu olduğunu söyleyen araştırmacılar da bulunmaktadır. Taciz olgusu, mağdurun cinsiyet, yaş, ırk, milliyet, renk, inanç, politik görüş, engellilik ve hükümlülük gibi bazı kişisel özelliklere karşı yapılmaktadır. Mobbing ise genellikle kişilik

bozukluklarından kaynaklanan, kurbanı fiziksel şiddet uygulamaktan, sosyal yalıtıma kadar gerçekleştirilen her çeşit saldırıya sebep olabilen daha kapsamlı bir olgudur (Yapıcı, 2008: 18-19).

İş hayatında yaşanan cinsel taciz ve mobbing kişilerde travmaya sebep olmakla birlikte üzüntü, suçluluk hissi, stres, depresyon ve öfke gibi olumsuzlara yol açmaktadır. Cinsellik içeren imalar, rahatsızlık veren fiziksel dokunuşlar, çoğunlukla kadınların maruz kaldığı ısrarcı ve sık sık tekrarlanan flört teklifleri, cinsel içerikli yapılan şakalar, fıkra veya e-postalar iş ortamında yaşanan cinsel tacize verilebilecek örneklerdir (Solmuş, 2005: 2).

İş ortamında çoğunlukla taciz eden kitle erkekler, cinsel tacizde hedef kitle ise çoğunlukla kadınlardır. Tacize maruz kalan kadın ve erkek oranları ülkelere göre değişkenlik göstermektedir. Ancak ortak sonuca göre en çok kadınlar taciz edilmektedir. Cinsel taciz yalnızca mağdur kişiyi etkilememektedir. Mağdur ile birlikte örgüt, taciz eden kişi ve diğer çalışanlar da etkilenmektedir. Tacize maruz kalan kişinin işinde, özel ve sosyal hayatında ciddi problemler yaşamasına yol açmaktadır. Cinsel taciz, aynı iş ortamında çalışanlar için düşmanca bir ortam oluşturmakta, örgüt düzenini bozmakta ve verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır (Gerni, 2001: 22-25).

Mobbing çoğunlukla eşit olmayan güçler arasında meydana gelen şiddet davranışlarıdır. Mobbing sürecinde kişilerin arasındaki güç eşitsizliğinin sebebi yalnızca yönetim değildir. Hiyerarşik yapı dışında bireylerin algılarından kaynaklanan güç eşitsizliği de olabilir. Bunlar; geleneksel cinsiyet rolleri, fiziksel güç farklılığı, ekonomik bağımsızlık ve işgücü piyasası koşulları gibi ekonomik yapıya özgü koşullar veya mağdurun özsaygısı, bağımsız kişiliği ile ilgili olarak ruhsal koşullardır.

Cinsel taciz tanımları da, kişiler arasındaki güç eşitsizliğine dayanmaktadır. İşverenin çalışanına karşı taciz davranışlarında bulunması durumunda, çalışan genellikle kendini savunamaz. Dolayısıyla iş ortamında, kurumun örgütsel politikaları ve uygulamaları, eşitsiz güç ilişkinin oluşmasını engelleyerek, mobbing oluşumunun önüne geçilmesini sağlayacaktır (Özen, 2007: 9).

1.4. Mobbing Özellikleri

Mobbing, iş ve sosyal normlardaki değişime direnmek için kullanılan bireysel veya grup olarak sergilenen davranışlardır. Meslek, cinsiyet, ırk ve yaş mobbing mağduru olma riski ile ilişkili etmenlerdir (Sloan vd, 2010: 90).

Strese yol açan, huzursuzluk veren davranışların yıldırma olarak tanımlanabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Osmanoğlu Taştan, 2015: 6-7):

- Mobbingin çalışma ortamında gerçekleşmesi gerekir. Çalışma ortamı dışında eş, aile, akrabalık, arkadaşlık gibi ortamlardaki çatışmalar yıldırma kapsamına dahil değildir.
- Mobbing davranışları açık veya gizli olarak yapılabilir. Mobbing oluşumuna yol açan kişi, yöneticilerine kötü bir izlenim yaratmamak için yapacaklarını gizli bir şekilde psikolojik şiddet olarak uygular. Saldırgan, mağduru rahatsız etmek amacıyla fırsat kollar. Çoğunlukla mobbing olgusunun başlangıcı gizli yollarla başlar. Sürecin ilerlemesi ile mobbing davranışları yapılr hale gelir.
- Mobbing olgusuna neden olan bu davranışlar bir sürekliliğe sahip olmalıdır. Burada süreklilik kadar mağdurun algısı ve saldırganların eylemleri uygulama şiddeti de önemlidir. Mobbing davranışlarına maruz kalan kişi çok duygusal biriye kendine yapılan bu saldırıdan kısa sürede etkilenecektir.
- Saldırgan bu davranışları isteyerek belirli bir strateji doğrultusunda uygulamalıdır. Saldırgan mağduru üzme, yıpratma, kışkırtma, mesleğine, itibarına, sağlığına zarar vermek ve asıl amacı olan işyerinden uzaklaştırıp ayrılmasını sağlamak ister.
- Mağdur ile saldırgan arasında psikolojik açıdan güç farklılığı mevcuttur. Saldırgan mağdurun yılması için duygusal saldırılar gerçekleştirir.

Mobbing üzerine yapılmış araştırmalarda en çok üç özellik vurgulanmaktadır. Bunlar, mobbing davranışlarının belirli bir süre ve sıklıkta tekrar etmesi, mağdur ile saldırgan arasında güç dengesizliğinin olması ve istenmeyen olumsuz davranışların uygulanmasıdır (Öz, 2010: 22).

1.4.1. Sıklık ve Süre

Mobbing davranışları mağdurun özelliklerine göre farklılık göstermekte ve bu nedenle farklı algılanmaktadır. Bir kişiye uygulanan mobbing davranışları başka bir kişi için geçerli olmayabilir. Bununla birlikte, bireyin mobbing davranışlarına maruz kalıp kalmadığının nasıl anlaşılacağı düşünülmelidir. Bu konuda farklı görüşler olmasına rağmen genel olarak mobbing davranışlarının sıklığı ve süresi dikkate alınmalıdır (Aygün, 2012: 97).

Zorbalık, mobbing ve taciz terimleri, tekrarlanan, ısrarlı ve uzun vadeli olumsuz davranışları ifade eder. Dolayısıyla, bu tanım, çalışma ortamı bağlamında arada sırada yaşanan agresif ya da hakaret edici davranışları içermez. Çatışma ve mobbing arasındaki ayrımı fark etmek için, yapılanın veya nasıl yapıldığının değil, yapılanın süresi ve sıklığı önemlidir (Beck, 2009: 220). Mobbing davranışlarının süresinin mobbing davranışlarının sıklığıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Zorbalığa maruz kalanlar, daha az zorbalığa maruz kalanlara oranla daha uzun bir deneyim süresi rapor etmektedir (Einarsen vd, 2003: 8).

İşyerinde mobbing tanımında sıklıkla kullanılan ölçütlerden biri davranışın tekrarlayıcı veya sistematik olması gerektiğidir. Örneğin, Einarsen (1999), tekrarlanan ve devam eden agresif davranışları vurgulamaktadır. Bazı araştırmacılar davranış için mobbing olarak nitelendirilebilecek belirli sıklığı ve süreleri belirtmişlerdir. Leymann (1992) davranışın en az altı ay boyunca haftada en az bir kez tekrarlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu tür gereksinimler büyük ölçekli sosyolojik araştırmalar için uygun olsa da, mobbingi bir sorun olarak ele almak isteyen örgütler için uygun değildir. Bu tür davranışlar ne kadar erken saptanır ve ne kadar hızlı ortadan kaldırılırsa, hem kurban hem de örgüt için o kadar iyi olmaktadır. Mobbing davranışları aşırı veya yoğunsa, birkaç gün veya hafta içinde birine ciddi hasar yapılabilir. Sorunun ciddiye alınmadan önce birinin mobbinge maruz kalması için altı ay çok uzun bir zaman dilimidir (Tehrani, 2003: 81).

1.4.2. Denge

Mobbing olgusunda fiziksel, psikolojik ve sosyal güç dengesizliği vardır. Saldırganın kurbandan daha fazla gücü olduğu veya en az onun kadar güce sahip olduğu görülmektedir. Gücün kötüye kullanımı, mobbingi sadece bir tür istismar haline

getirmektedir. Mobbing bir güç oyunudur ve bu oyun zamanla alıcının zihnine korkuyu ve terörü aşılacaktır (Mcgrath, 2007: 4).

İş yerinde mobbinge ilişkin görüşler, saldırganın mağdura göre daha fazla güç ve statüye sahip olduğu durumlarda, saldırgan ile mağdur arasında bir güç dengesizliği olduğunu varsaymaktadır. Bununla birlikte, mobbingde bu durumun tersi de görülmektedir. İşyeri mobbinginde güç, örgütsel sıralamayla veya statüyle tek başına ilişkili değildir. Mobbing olgusunu tetikleyen işyeri çatışmalarının ardındaki güç, örgüt hiyerarşisinde ne kadar yüksek veya ne kadar düşük olursa olsun, örgütdeki alt gruplar arasında hızla oluşabilmektedir (Duffy ve Sperry, 2014: 9).

Einarsen (2000) mobbing olgusunda güç dengesizliğinin olması gerektiğini savunmuştur. Kurban ile saldırgan arasındaki güç dengesizliği kurbanın kendisini savunamayacağını düşünmesine yol açmaktadır. Bu dengesizlik kurbanın örgüt içindeki sosyal pozisyonunda (örgütte düşük pozisyonda olmak vb.), fiziksel, ekonomik veya psikolojik özelliklerinde (özgüveninin düşük olması, bağımlı olma, vb.) kendini göstermektedir (Öz, 2010: 24).

Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck mobbing olgusunu, kendini savunamayan bireyleri hedef alarak, kimi düşünceye dayalı kimi fiziksel acı vermek amacıyla, tekrarlanan eylemler olarak açıklamışlardır. Tanım yapılırken kurban ile saldırgan arasındaki güç dengesizliği ve kurbanın zayıflığı vurgulanmıştır. Olweus (1999) mobbing olgusunu, çoğunlukla zayıf olan bireyleri üzme ve huzursuzluk vermek amacıyla yapılan sürekli ya da tekrarlanan olumsuz yöndeki davranışlar veya saldırgan tarafından kurbanı yönelik sistematik olarak gerçekleştirilen güç gösterileri olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla mobbing olgusunun olabilmesi için kişiler arasında güç eşitsizliği ve tekrarlanan davranışların olması gerekmektedir (Şenturan ve Mankan, 2009: 54).

1.4.3. Davranışların Doğası

Davranışların olumsuz ve istenmeyen doğası mobbing kavramı için gereklidir. Mağdurlar sürekli hakaret içeren saldırgan sözlere, eleştirilere ve hatta fiziksel tacize, sosyal dışlanma davranışlarına maruz kalmaktadır. Bu davranışlar, mağduru küçük görmek, korkutmak ve cezalandırmak amacıyla kullanılmaktadır. Son zamanlarda, birçok araştırmacı mobbing olgusunu ölçmek için araçlar geliştirmiştir. Mobbingi hem ampirik hem teorik kanıtlara dayandıran Zapf, mobbing davranışını beş temel kategoride ele almıştır (Einarsen vd, 2003: 9-13):

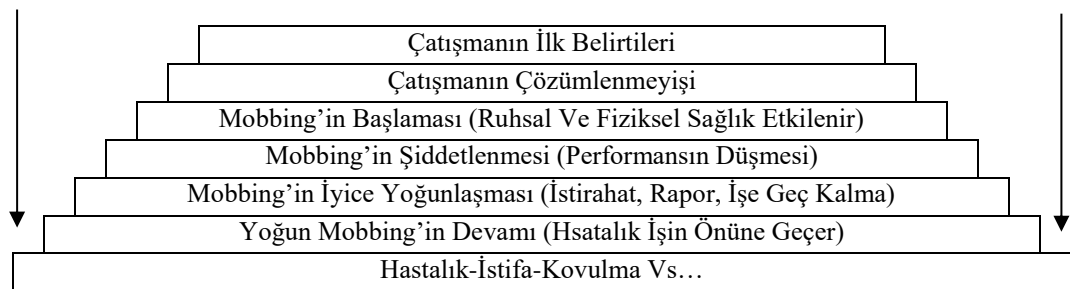
- İşyerinde mağdurun görevinde olumsuz yönde değişiklikler yapma ya da görevini gerçekleştirme zorlaştıracak zorbalıklarda bulunmak
- Mağdur ile iletişim kurmamak veya sosyal olaylarda dışlamak
- Kişisel saldırı, özel hayatıyla alay etmek, hakaret etmek veya benzeri saldırılar göstermek
- Mağdurun eleştirildiği, bağırıldığı veya aşağılandığı sözlü tehditlerin yapılması
- Söylentilerin yayılması

Mobbing davranışlarının arkasında yatan nedenler, mağdurun durumu anlaması açısından önem taşımaktadır. Ancak bu nedenlerin savunulması çoğunlukla zor olmaktadır. Bir kişinin mobbing davranışları olarak gördüğü davranışları başka bir kişi masum bir şaka olarak algılayabilmektedir. Bu davranışlarının amacı mağdurun iş yerinden soyutlanması, sindirilip etkisiz hale getirilmesi, işten çıkarılması ya da kendi isteği ile işten ayrılmasını sağlamaktır. Meydana gelen mobbing davranışlarında fiziksel saldırı çok az olmasına rağmen şiddetli bir psikolojik saldırı yaşanmakla birlikte mağdura ciddi derecede zarar verebilmektedir (Öz, 2010: 24).

1.5. Mobbingin Süreç ve Aşamaları

Mobbing olgusunun zaman içinde ortaya çıkan kötü muamele davranışlarının süreci olduğunu vurgulamak önemlidir. Mobbing süreci, sinsice başlar dönüşü olmayan noktaya ulaştığında ivme kazanır, olaylar kasırga gibi bir sarmal halinde yükselir (Davenport vd, 1999: 38).

Mobbing huzursuzluk veren hareketlerle kendini belli eden, ilerleyen zamanlarda ise üzüntü vermeye başlayan ve hadiselerin giderek arttığı; türlü aşamalardan oluşan bir süreçtir. Mobbing varlığına işaret eden bulguların tanınmasının bu süreçte önemi büyüktür (Tınaz, 2006: 16).



Şekil 1: Mobbing Aşamaları (Koc ve Bulut, 2009: 66)

1.5.1. Leymann'ın Yıldırma Modeli

Leymann, eksiklikleri olan kişilerin kendi eksikliklerini bastırmak, başka bir anlamda kendince telafi etmek için mobbinge başvurduklarını düşünmektedir. Mobbing uygulayan kişilerin genelde kendi konumlarını, statülerini kaybetmekten korktukları veya güvensizlik duydukları için başkalarına karşı küçültücü davranışlarda buldukları görülmektedir. Bu doğrultuda mobbing davranışlarını tanımlamıştır ve davranış özelliğine göre mobbing sürecini beş aşamada ele almıştır (Tutar, 2004:107):

1. *Anlaşmazlık aşaması*, bir olayda yaşanan uyuşmazlık ile ayırt edilir. Bu aşama mobbing olarak tanımlanmaz ancak mobbing davranışına dönüşebilir.
2. *Saldırganlık aşaması*, saldırgan hareketler ve psikolojik saldırılar mobbingin aktif olarak başlamış olduğunu göstermektedir
3. *Kurumsal güç aşaması*, yönetim önceki aşamalarda psikolojik şiddetin içinde yer almadıysa yaşanan olayları yanlış değerlendirerek söz konusu olan olumsuz döngü içine girip mağdur kişinin karşısında yer alır. Sonuç olarak mağdur baskıcı çalışanların yanında yönetimle de mücadele etmek zorunda kalır.
4. *Tanımlanma aşaması*, mağdur kişi; 'zor', 'isyankâr', 'aykırı', 'öteki' veya psikolojik problemleri olan biri gibi gösterildiği için önemli bir aşamadır. Yönetimin olayları yanlış yorumlaması ve taraflı davranması, mobbing sürecini hızlandırır. Sürecin sonunda ise mağdur işten kovulur ya da istifa etmeye zorlanır.
5. *İşine son verilme aşaması*, travmaya sebep olur. Travma oluşumu da stres bozukluğuna yol açar. Kovulmadan sonra, psikolojik rahatsızlıklar devam eder. Böylece mobbing süreci tamamlanmış olur.

Her işyerinde mobbing tam olarak beş aşamayı takip etmez. Örneğin, yönetimin desteği ile mobbing süreci engellenebilir ya da her mobbing mağduru örgütteki pozisyonunu terk etmez. Bununla birlikte, mevcut araştırmalara dayanarak, mobbing süreci genellikle bu beş aşamayı izlemektedir (Reichert, 2002: 8).

1.5.2. Ege Yıldırma Modeli

Harald Ege, Leymann'ın yıldırma modelini geliştirmiştir. İtalyan toplumuna uygun altı kademeli bir model öne sürmüştür. Ayrıca Harald Ege "sıfır durumu" ve "çift taraflı mobbing" olgularını tanımlamıştır. Bu altı kademeli modelde; çatışma, saldırgan

davranışlar, ilk psikomatik belirtiler, insan kaynakları yönetiminin hataları, sağlığın bozulması ve çalışma yaşamından uzaklaşma bulunmaktadır (Karslıoğlu, 2013: 32).

a)Sıfır Psikolojik Mobbing Durumu: Genel olarak her örgütte görülebilen günlük ve doğal iş hayatını yansıtmaktadır.

- Normal ve anlaşılabilir bir psikolojik çatışma görülebilir.
- Genelde herkes herkese karşıdır. Olaylar bir şahsa indirgenmemiştir.
- Küçük görüş ayrılıkları, tartışmalar, hafif suçlamalar vardır.
- Bu safhada birilerinin ruhsal ve psikolojik yapısını tahrip etmekten çok, üstün görünme çabası hakimdir (Bölükbaşı, 2015: 25-26).

Türk toplumunun yapısı ve düşünce tarzı İtalyan toplumu ile benzerlik göstermektedir. Sıfır psikolojik mobbing durumunun İtalyan toplumu gibi Türk toplumunda da geçerli olduğu görülmektedir. Çoğu işyerinde çalışanlar arasında var gibi görünen ancak gerçekte olmayan samimiyet, başarıların takdiri ya da soğuk ilişkiler göz önüne alındığında, Harald Ege'in bu tespitinin ne kadar yerinde olduğu görülmektedir (Karslıoğlu, 2013: 32).

b)Çift Taraflı Psikolojik Mobbing Durumu: İtalyan kültüründeki aile-birey yapısıyla Türk kültüründeki aile-birey yapısı benzerlik göstermektedir. Bu yapı koruyucu aile modelidir. Bu modele sahip ailelerde aile fertlerinden biri mobbing davranışlarına maruz kaldığında diğer aile fertleri de bu durumdan etkilenmektedir. Mobbing'e maruz kalan kişinin yaşadığı stres dolaylı olarak aile fertlerine de yansımaktadır. Ailenin mobbing davranışına maruz kalan kişiye yardımları etkili olmadığına, ailede mobbing mağduru ile birlikte çaresizlik, ümitsizlik ve tükenmişlik yaşayacaktır. Dolayısıyla bunalım bütün aile fertlerini etkisi altına almış olacaktır. Aile fertleri belli bir seviyeye kadar yaşananlarla mücadele edecek, ancak bir süre sonra herhangi sorunun üstünden gelemeyecek halde olacaktır. Sonuç olarak tüm aile fertleri Psikolojik Mobbing sendromuna yakalanacak ve ailenin bütünlüğü dahi tehlike altına girecektir (Bölükbaşı, 2015: 26).

1.5.3. Planlanmış Yıldırma

Üstlerin, amirlerin ve patronların planlamasıyla gerçekleştirilen bir yıldırma biçimidir. Günümüzde iş kanunları, işçi hakları, sendikalar sayesinde bir çalışan durduk yere işten kovulamamaktadır. Fakat ekonomik krizlerden dolayı bazı firmalar küçülme

politikalarını uygulamakta ve çalışana kendi isteği ile işten ayrılması için planlı olarak mobbing davranışları uygulamaktadır. Örgütün kurbanı yönelik tuzakları sonucunda kurban, örgüte çok ağır zarar verdiği söylenerek işten kovulmaktadır. Planlanmış mobbing olgusu ispat edilememekte ve kurbanın yapabileceği bir şey olmamaktadır. Planlı bir şekilde mobbing davranışlarına maruz kalan kişilerin topluma, devlete, insanlığa ve adalete karşı olan inançları derinden sarsılmaktadır. Planlı ve kasıtlı yapılan mobbing, insan haklarına ve insanlık onuruna yapılmış bir saldırı olarak kabul edilmelidir (Demir Kaymaz, 2007: 28-29).

Kasıtlı olarak yapılacak işlerle ilgili eksik veya yanlış talimatlar vererek mağdurun hata yapması sağlanmaktadır. Çalışanların öz saygısı, dürüstlüğü, adaletli olması, güvenilirliği ve görevini yerine getirme gücüne saldırılmaktadır. Kurbanın şahsi imajı, meslek ahlakı ve görevini yerine getirme gücüne engel olunur. Kişinin yaptığı iş sorgulanmaya başladığı zaman mağdurda güvensizlik durumu oluşmaktadır. Mobbing mağduru, kendisine güvenilmiyorsa yaptığı işin de değersiz olduğunu düşünmektedir. (Tutar, 2004:107).

1.6. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing süreci herhangi bir kültür farkı gözetmeksizin bütün örgütlerde karşılaşılabilecek bir olgudur. Mobbinge maruz kalmaya aday kişileri tanımlayan bir sınıflama yoktur. Tüm insanlar, potansiyel bir mobbing mağdurudur (Tınaz, 2006: 19). Mobbing sürecinde rol alanlar üç grupta sınıflandırılmaktadır. Her grubun kendi özelliği ve faaliyeti olmasıyla birlikte, birbirlerini etkilemeleri de söz konusudur. Mobbing süreci boyunca her grupta yer alan bireylerin karakter yapıları, sosyolojik ve psikolojik durumları önemli olmaktadır. Üç grup aşağıdaki gibidir (Karakale, 2011: 19-20):

1. Mobbing uygulayanlar (tacizci, saldırgan ve zorba)
2. Mobbing mağdurları (kurban, günah keçisi)
3. Mobbing izleyicileri (göz yuman)

1.6.1. Mobbing Uygulayanlar

İş yerlerinde mobbing uygulayan kişiler, davranışlarının nedenlerini mağdurda aranması gerektiğine inanırlar ve haklı bulurlar. Mobbing uygulayan kişiler her zaman saldırgan ve acımasız davranışlar göstermektedir. Dolayısıyla yaratmak istediği gergin ortamı oluşturur ve devam etmesi için elinden geleni yapar. Mağdurun yaşadıkları

mobbing uygulayıcılarını hiçbir şekilde etkilemez, suçluluk duygusuna kapılmaz. Örgütte, daha üst pozisyonda olan bir kişi mobbing uygulayıcısı ise çoğunlukla kendi mobbing uygulamamakta, yanına çektiği alt pozisyonda çalışan bireyleri, hedef gördüğü kişi ya da kişilerin üzerine göndererek mobbing uygulatmaktadır (Atıcı Türkeli, 2015: 24-25).

Mobbing aktörleri, herhangi bir kişilik grubuna uygun değildir. Bu nedenle mobbing aktörleri çevrelerine karşı sergilemiş oldukları davranışlarla tanımlanabilirler. En sık görülen yıldırma aktörleri aşağıdaki gibidir (Tınaz, 2006: 19-20):

- *Narsist Mobbingciler:* Narsisist mobbingciler, yüzleşmek istemedikleri üzüntüleri ve kabullenmedikleri iç çatışmalarını, başka birine yükleyerek dengelerini bulmaya çalışırlar. Kendilerini güçlü, zeki, güzel kısaca mükemmel gördükleri için her şeyin en iyisini hak ettiklerine inanırlar.
- *Hiddetli, Bağırğan Mobbingciler:* Hiddetli, bağırğan mobbingciler, içlerindeki öfkeyi kontrol edemedikleri ve sorunlarına çözüm bulamadıkları için çevrelerindeki insanlarla uğraşırlar. Bu tip kişiler başka insanların duygularını ve düşüncelerini küçümserler. Uğraştıkları kişilerden yaptıkları işleri, kendi istediği şekilde yapmalarını isterler. Kendilerinin amir ya da patron olduğunu sıklıkla hatırlatarak uğraştıkları kişiye işini kaybedeceğini ya da yer değiştirmek zorunda kalacağını söylerler.
- *İki Yüzlü Yılan Mobbingciler:* İkiyüzlü yılan mobbingciler, iş arkadaşlarının başarılarını, terfilerini kıskandıkları için bireyi strese sokmak ve mahvetmek amacıyla sürekli olarak kötülük düşünürler. Yaptıkları her şeyin farkındadırlar. Yaptıkları kötü niyetli davranışları saklamak amacıyla sıklıkla gülümserler. Arada sırada iyilikler yaparak kendilerini etrafa iyi gösterirler. Ancak hedeflerindeki kişiye karşı asla esnek olmazlar, her zaman kaba davranışlarda bulunurlar.
- *Megaloman Mobbingciler:* Megaloman mobbingciler, kendilerini her zaman büyük gösterme ve rol yapma gibi davranışlarda bulunurlar. Bu tip kişilerin öz güvenleri düşüktür. Bu yüzden başarılı olanlara karşı kıskançlık, nefret ve saldırganlık gösterirler.

- *Hayal Kırıklığına Uğramış Mobbingciler:* İş hayatı dışında bütün olumsuz duyguları, yetersizlikleri ya da yaşanan kötü tecrübeleri yaşayan mobbingcilerdir. Bu kişiler yaşadıklarını çalışma ortamlarındaki bireylere yansıtır. Her zaman diğer çalışanlara karşı kıskançlık hissederler.

Mobbing uygulayan kişilerin net ve kesin bir karakteristik özelliğinden bahsedilemez. Davenport ve Schwartz (2003), mobbing uygulayan bireylerin abartılmış benlik kaygısına sahip, kontrolcü, korkak ve iktidar açlığı çeken kişiler olduklarını belirtmişlerdir (Ayakdaş, 2014: 13).

1.6.2. Mobbing Mağdurları

Çoğunlukla çalışma hayatında başarılı olan kişiler, diğer iş arkadaşlarının kıskançlık duygularının oluşmasına yol açarlar. Kıskanılan kişinin mobbing davranışlarına maruz kalma ihtimali artar. Literatürlere göre yapılan bütün araştırma sonuçlarına göre örgütte gerçekleşen mobbingin mağdurları diğer saldırgan davranışlara sahip kişilere göre sayıları çok daha fazladır. Mağdurlar hakkında belli bir profil tanımlamak mümkün değildir. Ancak, mobbing davranışlarına maruz kalan bireylerin kişilik özelliklerine bakıldığında mobbing mağdurları üç ana gruba ayrılabilir (Özdemir, 2015: 19-20):

- a) Belirgin beceri ve yetenekleri olup, başkalarında, özellikle güç elde etmek isteyen ancak yetersiz bir tacizcide, kıskançlık duygusu oluşturan kişiler.
- b) Daima başkasının hizmetinde olup, devamlı onu eğlendirmeye, mutlu etmeye çalışan kişiler.
- c) İşyerinde gerilime neden oldukları için diğer çalışanlar tarafından sevilmeyen özel sıkıcı nitelikleri bulunan kişiler.

Mobbing'in göstergelerini veya davranışlarını belirleyen Leymann, mağdur üzerindeki etkilerine göre tutumların etkilerini beş katagoride toplamaktadır (Tigrel ve Kokolan, 2009: 1475).

Tablo2: Mobbing Davranış ve Tutumlarının Mağdur Üzerine Etkileri (Tigrel ve Kokolan, 2009: 1475)

<p>Birinci Grup Mağdurun Kendini İfade Etme ve Mağdur ile İletişim Şekli</p>
<p>Kurbanın kendini ifade etme şansı astları, amirleri tarafından sınırlıdır Kurbanın konuşmasına izin verilmez Kurbanın yaptığı iş ya da performansı eleştirilir Kurbanın özel yaşamı haksız yere eleştirilir Kurban telefonla rahatsız edilir Kurban sözlü ve yazılı olarak tehdit altındadır Kurbana bağırlır Kurban ile ilişki mimik, hal ve ima ile reddedilir</p>
<p>İkinci Grup Mağdurun Sosyal İlişkilerine Yapılan Saldırı</p>
<p>Saldırgan kurban ile konuşmaz Diğerleri kurbanla konuşmaktan alıkonulur Mağdura ayrı bir çalışma yeri verilir Kurban yok sayılır</p>
<p>Üçüncü Grup Mağdurun İtibarına Yönelik Saldırı</p>
<p>Kurbanla ilgili dedikodu yayılır Kurbanın aklen dengesiz olduğu düşünülür Kurbanın dini ve siyasi düşünceleri, özel hayatı, milliyeti alay konusu olur Kurban kendine güvenini kaybedecek işler yapmakla yükümlüdür Kurbanın kararları ve performansı daima yargılanır Kurbana saygısız takma adlar verilir Kurban mental tedavi için ikna edilmeye çalışılır</p>
<p>Dördüncü Grup Mağdurun Mesleki ve Yaşam Kalitesine Yapılan Saldırı</p>
<p>Kurban için verilen özel bir görev yoktur Kurbanın görevleri geciktirilir ya da iptal edilir Kurban, belirli bir beceriye ihtiyaç duyulmayan önemsiz görevlere verilir Kurbanın görev ve sorumlulukları sürekli olarak değiştirilir Kurbanın ofisi veya evi saldırıya uğramış veya zarar görmüş olabilir</p>
<p>Beşinci Grup Mağdurun İyilik ve Sağlığına Saldırı</p>
<p>Kurban zor fiziksel görevleri yapmakla yükümlüdür Kurban fiziksel şiddet tehdidi altındadır Kurban küçük tacizlere maruz kalır Kurban fiziksel zarar görür Kurban, cinsel tacize maruz kalmaktadır</p>

Leymann'a göre mağdur, kendisinin mağdur olduğunu hisseden kişidir. Psikolojik açıdan yıpranmış, depresyonda olan kişilerden bahsedildiğinde, akla mobbing davranışlarına maruz kalan bireyler gelmektedir. Çalışma ortamında mobbing davranışlarına maruz kalan kişi, mağdurdur. Bu tip davranışlara maruz kalan bireylerin ayırt edici bir mağdur tipi yoktur. Fakat yapılan bazı araştırmalar bazı kişilik özelliklerine sahip olmasının mağdur olma ihtimalini arttırdığını göstermiştir. Yalnız bir kişinin, acayip bir kişinin, başarılı bir kişinin veya işe yeni başlayan bir kişinin çalışma ortamında mobbing mağduru olma tehlikesinin yüksek olduğu özelliklerdir. Bunlarla birlikte güçlü adalet duygusuna sahip ve dürüst kişilerin; zeki, bağımsız ve yetenekli kişilerin; olumlu, kibar, yumuşak başlı kişilerin çalışma hayatlarında mobbing davranışlarına maruz kalmış ve saldırgan için daha kolay hedef oldukları öne sürülmektedir (Akdeniz, 2013: 29).

1.6.3. Mobbing İzleyicileri

Mobbing kavramının üçüncü aktörü izleyicilerdir. İzleyici, mağdur ve mobbing uygulayıcısı ile aynı örgütte ve mobbing davranışlarına tanık olan bireylerdir. Başka bir ifadeyle izleyici, aynı çalışma ortamında mağdur kişi ve mobbing uygulayıcısı dışında kalıp, yaşananları gözlemleyen tüm çalışanlardır. Bu çalışanlar genellikle direk mobbing sürecine dahil olmayan, tüm yaşananların farkında olup susarak sürece dolaylı bir biçimde dahil olan kişilerdir (Ermumcu, 2011: 33-34).

Çalışma ortamında mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, süreç boyunca direkt karışmayan ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, olan bitenler karşısında çoğu kez susmayı tercih eden kişilerdir. İzleyici tipleri, sergiledikleri davranışlara göre aşağıda sınıflandırılmıştır (Tınaz, 2006: 21-22):

- *Diplomatik İzleyici:* Çalışma ortamında yaşanan bir çatışma durumunda her zaman uzlaşma taraftarı olan kişidir. Çoğunlukla aracı rolünü üstlenirler. Bu sebepten dolayı ya sevilen ya da nefret duyulan bir kişidir. Bu yaklaşım tarzını benimseyen izleyiciler aldıkları tepkiler yüzünden ilerleyen süreçte kendileri de mobbing mağduru olmaya adaydır.
- *Yardakçı İzleyici:* Bu izleyici, mobbing davranışlarını sergileyen bireye karşı oldukça sadıktır. Ancak bu özelliğinin çevresindeki kişiler tarafından görülmesini istemez.

- *Fazla ilgili İzleyici:* Başkalarıyla ve başkalarının problemleriyle ilgilenen ısrarcı bir izleyici tipidir. Mobbing davranışlarına maruz kalan kişi yardıma ihtiyacı olmasına rağmen zamanla bu tip izleyiciden rahatsızlık duyar ve o kişiden kaçmaya çalışır.
- *Bir Şeye Karışmayan İzleyici:* Bu tip izleyici mobbing süreci boyunca, herhangi bir şeye dâhil olmaktan hiç hoşlanmaz. Yaşananlarla ilgili kendi fikirlerini paylaşmaz, olan bitenden uzak durmaya uğraşırlar. Saldırganı desteklememekle birlikte mobbing davranışlarına maruz kalan kişiye karşı da tam anlamıyla kayıtsızdır.
- *İki Yüzlü Yılan İzleyici:* Sözde yaşananlara karşı hiçbir şeye dâhil olmuyormuş izlenimi veren bu kişiler aslında saldırganı destek olur ya da kendisinin de aynı mobbing davranışlarına maruz kalacağından korktuğu için saldırganı yardım etmekten vazgeçer.

İzleyici rolünde olan kişiler mobbing sürecinde yaşananlara çözüm bulacak veya durduracak girişimlerde bulunmamaktadır. Bu nedenle izleyici rolündeki bireyleri gerçek mobbing uygulayıcıları gibi değerlendirilmelidir. Bu süreçte mobbing uygulayan başrol oyuncusu, süreci durdurmak için herhangi bir girişim göstermeyen izleyici ise yardımcı oyuncu olarak tanımlanabilir. İzleyicilerin örgütteki pozisyonları önemli bir etmendir. Bazı çalışanların örgütteki pozisyonlarından dolayı sürece engel olamazken, pozisyonu sürece engel olabilecek seviyede olmasına rağmen müdahalede etmeyen izleyiciler de vardır. Bu durumda yaşananlara tanık olup müdahale edebilecekken etmeyen izleyiciler mobbingciler kadar sorumludurlar. Dolayısıyla, mobbing olgusunda seyirci olmakla kalan izleyiciler, bir gün kendisinin de aynı davranışlara maruz kalabileceğini unutmamalıdır. Ayrıca bazı izleyiciler sürece dahil olduklarında kendilerinin de mobbing davranışlarına hedef olarak seçilmekten korktukları için mobbing uygulayıcılarının davranışlarına engel olmamaktadırlar (Arşan, 2008: 43).

1.7. Mobbingin Türleri

Örgütlerdeki hiyerarşi ve iletişim şekli, örgütteki mobbing sürecinin oluşum türlerine etki etmektedir. İşyerlerinde rekabet, çatışma iklimi ve mobbing olgusu bir örgüt stratejisi olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla çalışma ortamlarında, mobbing süreci farklı boyutları ile birlikte gözlenmektedir. Ancak özellikle yüksek iş stresine sahip,

haksızlıkların ve kayırmanın olduğu ve insan kaynakları yönetiminin “kapalı kapı” politikasını benimseyen örgütlerde mobbing süreci daha sık ve daha yoğun yaşanmaktadır (Atatanır, 2016: 24-25).

Mobbing davranışlarını yapan kişi ve mağdur arasındaki bağlantı psikolojik şiddet hareketlerinin yönünü tayin etmektedir. Dikey yapılanmada hiyerarşi yüksek, yatay yapılanmada ise hiyerarşi düşüktür (Kurtbaş, 2011: 26). Örgütün hiyerarşik düzeni içinde mobbing yatay veya dikey olarak uygulanır.

1.7.1. Hiyerarşik (Dikey) Mobbing

İş ortamında üst kademedeki çalışanlardan alt kademedeki çalışanlara doğru oluşan ya da bunun tersi olduğu durumlarda meydana gelen mobbing olgusuna “dikey mobbing” denir. Sosyal kişiliğin zarar görmesi, yaş farkı, ayrımcılık yapma ve politik sebepler dikey mobbing oluşumunun nedenleri olarak örnek verilebilir (Keskin,2015: 11).Tınaz, dikey mobbingin nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Taş ve Korkmaz, 2014: 33):

- Sosyal imajın tehdit edilmesi (Amirlerin daha başarılı bir astın varlığı)
- Yaş farkı (Amirinden daha genç bir astın varlığı)
- Kayırma (Kayırılan kişi amirse, istediği her şeyi yapma gücünü kendinde görmesi hali)
- Politik nedenler (Astın amiri ile aynı görüşte olmaması)

Demokratik ve paylaşıma dayalı örgütlerde dahil üstler ve astlar arasında her zaman çok belirgin olmasa da iktidarda olma mücadelesi yaşanmaktadır. Sonuç olarak mobbing olgusu da yaşanan iktidar çatışmalarının bir yansıması olmaktadır (Tarhan, 2015: 38-39).

1.7.1.1. Yukarıdan Aşağı Doğru Dikey Mobbing

Mobbing olgusunun çoğunlukla en sık görülen türü yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen yani üstlerin astlarına uyguladıkları mobbing davranışlarıdır. Tersleme, söz hakkı vermeme, yetkileri azaltma, dışlama gibi davranışlar gösteren yöneticiler çalışanlarına hâkimiyet kurmaya çalışmaktadır. Bu davranışları çalışanlarına uygulayan yöneticiler, öz güvenleri düşük olduğundan dolayı kendi çıkarlarını korumak amacıyla mobbingi farkında olmadan uygulamaktadır (Temizel, 2013: 201).

Amerika’da mobbing davranışları üzerine bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre yöneticilerin astlarına uyguladığı psikolojik mobbing %85,5 iken, eşit pozisyona sahip olan bireylerin ise birbirlerine uyguladıkları psikolojik mobbingin, %15,7 olduğu görülmüştür. Belirlenen sonuçların neticesinde yöneticilerde psikolojik mobbingin örgütsel ve statü gücüyle meydana geldiği sonucuna ulaşılmaktadır (Turan, 2006: 11).

Einarsen ’a göre yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güç farkı sebebiyle birçok olayda yöneticiler zorba olarak görünmektedir. Niedl da Einarsen’in görüşünü desteklemekte, ana problemin mağdur ile mobbing uygulayıcısı arasındaki güç dengesizliği olduğunu savunmaktadır. Niedle, bireyin kendini koruyamayacağını ya da yaşananlardan uzaklaşamayacağını hissettiği zaman kişinin kurban sınıfına girdiğini ifade etmektedir. Bireylerin mağdur olmasına sebep olan etmenlerden bazıları ise hiyerarşik pozisyon ve güç ilişkileridir. Dikey mobbing, devamlı bir şekilde tekrarlanan “hiyerarşik güç istismarı” ile bağlantılıdır. Vredenburg ve Brender’ a göre dikey mobbing kavramı, astın itibarına karşı saygısızlık yapılması ve astın örgütteki verimliliğini ve hak ettiği ödülleri engelleyen davranışlar olarak açıklamışlardır (Kuşseven, 2016: 33).

1.7.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey Mobbing

Aşağıdan yukarıya doğru dikey mobbingde ise çalışanlar birlik kurarak yöneticilerine psikolojik mobbing uygularlar. Yöneticinin yetkileri astları tarafından tartışılmaya başlandığında meydana gelen psikolojik mobbing türüdür. Bu tip mobbing türünde saldırgan sayısı birden fazladır. Örgütte dedikoduların oluşması, yapılan olumlu işleri yöneticiye bildirmeme, sıkça olumsuz dönütler verme, yapılan işleri kasıtlı olarak uzatma, bazı işleri sabote etme şeklinde saldırganlar psikolojik mobbing uygular. Bu tip mobbing türünde departmanlarda sürekli yönetici değişikliği görülmektedir (Turan, 2006: 11-12).

Örgütlerde yöneticilerin alt pozisyonundaki çalışana uyguladığı mobbing davranışları çoğunlukla dikey mobbingdir. Ancak bazı durumlarda alt pozisyonda çalışanların örgütlenerek yöneticilerine karşı mobbing davranışlarında bulunabilmektedir. Ayrıca narsist karaktere sahip, kuvvetli bilişsel zekâsı olan bireyler daha hızlı bir şekilde kontrol altına alınmaktadır. Mobbing olgusu hakkında yapılan çalışmalarda, aşağıdan yukarıya doğru uyguladığı mobbing davranışları nadiren görülmektedir. Bu durum çoğunlukla otoriteyi tanımama yani yöneticiyi dışlama, sabote

etme anlamına gelir. Yöneticinin verdiği talimatları yapmama ya da uzun müddette yerine getirme, yöneticinin aldığı kararların sorgulanması, hatasının aranması gibi davranışlar görülmektedir (Var, 2016: 26).

1.7.2. Fonksiyonel (Yatay) Mobbing

Genelde örgütten kimin kovulacağına karar veren yöneticidir ve mobbing genellikle yöneticinin en yakın ortaklarının yardımıyla gerçekleştirilir. Yatay mobbing, hiyerarşik yapıda aynı konumda olan çalışanlar arasında mobbing faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Düşmanca davranışların sebepleri; kişisel doğa (sevme, kıskançlık, imrenme) veya işini, pozisyonunu korunması için meslektaşını ortadan kaldırma arzudur. Bu sorunu çözmeyen örgütlerde çoğunlukla negatif bir atmosfer oluşur, iş yerinde devamsızlık oranlarını artırır, çalışan motivasyonu ve verimliliği düşer, kötü bir imaj ortaya çıkar (Zikic vd, 2013: 233).

İş ortamında alt ve üst kademedeki çalışanların aralarında oluşan yatay mobbing üzerine yapılan araştırmalar sonucunda, yatay mobbingin iş ortamında ki yarı, farklı kültür ve bölgeden gelme, ırkçılık gibi sebeplerden dolayı meydana geldiği görülmüştür (Keskin, 2015: 11). Üstlerin astlarına ya da astların üstlerine uyguladığı mobbing davranışları çoğunlukla açık ve görünür olmaktadır. Ancak, yatay mobbing, dikey mobbing kadar belli olmamaktadır. Aynı pozisyona sahip olan bireyler çoğunlukla yapmış oldukları mobbing davranışlarını kabul etmezler. Yatay mobbing uygulayıcıları mağdur kişiye taciz davranışlarında bulunmadığını, tam tersi mağdurun iyiliği için uyarıda yaptıklarını söylerler. Bu davranışların örgüt motivasyonunu ve verimliliğini arttırdığını ileri sürerek kendilerini haklı göstermeye çalışırlar. Mobbing örgütte iş arkadaşları arasında yaşanıyorsa amir de yaşananlardan sorumlu olmaktadır. Çünkü amir yönetim yetkisine sahip olmakla birlikte çalışanlarını koruma, çatışmaları çözme sorumlulukları da vardır. İyi bir amir, çalışanın mobbing davranışlarına maruz kaldığının hemen farkına varıp en kısa sürede yaşananlara çözüm getirmeli ve bu tarz durumların meydana gelmemesi için daha önceden gerekli önlemleri almalıdır (Arşan, 2008: 49).

1.8. Mobbingin Etkileri

Örgütlerde çalışanlar arasında barışı yok eden bir kavram olarak bilinen mobbing üzerine yapılan araştırmalar sonucunda mobbingin bireyler, aileler, iş yerleri ve toplum üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna varılmıştır (Beşoğlu, 2014: 35).

Tablo 3: Mobbingin Psikolojik, Fiziksel ve Ekonomik Sonuçları (Çögenli, 2010: 47)

Psikolojik, Fiziksel ve Ekonomik Sonuçlar		
Etkilediği Alan	Psikolojik ve Fiziksel Sonuçlar	Ekonomik Sonuçlar
Bireyler	<ul style="list-style-type: none"> - Stres - Duygusal rahatsızlıklar - Fiziksel rahatsızlıklar - Sakatlıklar - Soyutlanma - Ayrılık acıları - Mesleki kimliğin zedelenmesi - Arkadaşlık kayıpları - İntihar / Cinayet 	<ul style="list-style-type: none"> - İlaçla ayakta tedavi - Terapi - Doktor reçeteleri - Hastane faturaları - Kaza masrafları - Sigorta primleri - Avukat ücretleri - İşsizlik -Taşınma masrafları
Aileler	<ul style="list-style-type: none"> - Çaresizlik - Karmaşa ve çatışmalar - Ayrılıklar, boşanmalar - Çocukların olumsuz etkilenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Gelir kaybı - Ayrılma ve boşanma masrafları - Terapi masrafları
İşyerleri	<ul style="list-style-type: none"> - Anlaşmazlıklar - Hastalıklı şirket kültürü - Moralsizlik - Kısıtlanmışlık yenilikçi düşünce 	<ul style="list-style-type: none"> - Hastalık izinlerinin artış masrafları - Yüksek personel hareketliliği masrafları - Düşüm verimlilik - Düşük iş kalitesi - Tazminat ödemeleri - İşsizlik maliyetleri - Yasal işlem masrafları - Erken emeklilik giderleri
Toplum	<ul style="list-style-type: none"> - Mutsuz insanlar - Politik kayıtsızlıklar 	<ul style="list-style-type: none"> - Sağlık masrafları - Sigorta masrafları - Vergi masrafları - Kamu yardım programları maliyetleri - Zihinsel yardım programları maliyetleri

1.8.1. Mobbingin Bireyler Üzerindeki Etkileri

Mobbing birçok ülkede yaygın bir olgudur. Araştırmalar, yüzde 10 'dan fazla çalışanın mobbing davranışlarına maruz kaldığını öne sürmektedir. Dolayısıyla, zorbalığa uğramak, insanların her iş gününün normal bir parçası olmaktadır (Langan Fox vd, 2007: 58).

Tekrarlanan duygusal saldırılardan kaynaklanan hasar, kademeli ve birikimlidir. Karışıklık ve soyutlanma, mobbing deneyiminin bir parçası olduğu için, tehlike sinyallerini fark etmek zor olabildiğinden, semptomlar şiddetlenmeden ve potansiyel bir hastalığın hafifletilmesinden önce profesyonel yardım alınmalıdır (Devanport vd, 1999: 89).

İş ortamlarında mobbing süreci boyunca en fazla zarar gören kurban olur. Bilinçli ve sistematik bir şekilde tekrarlanan mobbingin etkileri, kişinin üzerinde yavaş bir şekilde ve artarak katlanır. Mobbing sürecinin kişi üzerinde ekonomik ve sosyal açıdan da ciddi boyutta zararı olur. Mobbingin etkileri sonucunda bozulan psikolojik ve fiziksel sağlığın tedavisi için harcama yapılması mobbing etkisinin ekonomik etkilerinin bir boyutudur. Mobbing kişinin sosyal açıdan imajını kötü etkilemesine sebep olur. Bu durum da mobbingin sosyal etkisidir. Çalışma ortamlarında ötekileştirilmiş ve mesleki kimliğini kaybetmiş kişiler, gün geçtikçe sosyal çevrelerini ve ailelerindeki yerini de kaybetmektedirler. Çalışma ortamlarında kişinin yaşadığı ötekileştirme sosyal çevresinde bulunan kişilerden de buna benzer hareketlerle karşı karşıya kalır. Sonuç olarak kişi yaşadığı durum hakkında kendine karşı açıklama bulamaz ve tüm yaşananların suçlusu olarak kendini görmeye başlar. Sonraki aşamada ise kişi yalnızlaşmaya başlar. Yalnızlaşmaya başladığı süreçte ise sağlıksal problemlerinin olduğunu hisseder (Tetik, 2010: 86).

Mobbingin etkilerini derecelendirmek için kullanılan bilimsel bir ölçek olmamasına karşın daha sonra yapılan araştırmalarda mobbing boyutlarını ve oluşturduğu olumsuz etkiyi gösteren derecelendirme oluşturulmuştur. Birinci, ikinci, ve üçüncü derece mobbing olmak üzere üçe ayrılmaktadır. (Çögenli, 2010: 48):

Birinci Derece Mobbing: İş yerinde çalışan kişiye yapılan aşağılayıcı davranışlar yüzünden mağdur üzülebilir ve kızabilir. Mağdurun bu tutumu diğer çalışma arkadaşlarına antipatik gelmeye başlar. Mağdur kişide; ağlama, alınganlık, konsantrasyon bozuklukları, uyku bozuklukları gözlenmektedir (Çögenli, 2010:48). Mağdur kişinin aile

ve arkadaşları ile olan ilişkileri etkilenmez. Genellikle, meditasyon, egzersiz, oyalanma, bir hobi edinme gibi faaliyetler stres azaltıcıdır ve geçici bir önlem olmaktadır (Davenport vd, 1999: 90).

İkinci Derece Mobbing: Uzun zaman sürecinde sıkça mobbing davranışlarına maruz kalan bireylerde, ciddi konsantrasyon bozuklukları, kalıcı uyku bozuklukları, yüksek tansiyon, aşırı kilo alımı veya kaybı, mide ve bağırsak sorunları, depresyon, ilaç alışkanlığı, alkol alışkanlığı, çalışma ortamından kaçma eğilimleri gibi belirtiler gözlenmektedir (Çögenli, 2010: 48-49). Aile ve arkadaşlar bir şeylerin yanlış gittiğini hissederler, kafaları karışıktır, ancak mobbing mağdurunun iş yerinde yaşadığı zorluğu en aza indirebilirler. Mobbing mağdurunun sağlık sorunları, işini etkilemeye başlar (Davenport vd, 1999: 91).

Üçüncü Derece Mobbing: Artık mağdur çalışamaz durumdadır. Artık kişi işe korkarak memnuniyetsiz bir şekilde gider. Yaşananlar mağduru o kadar çok etkilemiştir ki çalıştığı yerde kalamaz ve oradan kaçma isteği içindedir. Mağdurun gücü tükenmiştir ve kendini koruyamaz hale gelmiştir. Mağdurda; panik ataklar, şiddetli depresyon, çeşitli kazalar, intihar etme düşüncesi ve teşebbüsleri, kalp krizleri, başka kişilere şiddet uygulama gibi belirtiler gözlenmektedir. Bahsedilen belirtiler aile ve arkadaşlara şiddetli bir uyarı işaretidir, tıbbi ve psikolojik yardım artık zorunludur (Devanport vd, 1999: 92).

1.8.2. Mobbingin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Mobbing olgusu, çalışma ortamında kişileri etkilediği kadar örgütü de etkiler. Mobbingin etkileri örgütlerde ilk olarak ekonomik açıdan olmaktadır (Tetik, 2010: 86). Bir iş yeri açısından mobbing kansere benzemektedir. Kanser gibi rastgele bir hücreden yayılarak işletmenin tüm hayati organlarına doğru hızlı bir şekilde yayılır. Bu sebepten dolayı işletme, kısa bir süre içinde hayati işlevlerini yitirmeden iyileştirici tedbirleri almalıdır. Örgütte oluşan ilk mobbing belirtisi aşırı örgütsel strestir (Beşoğul, 2014: 39).

Davenport, Schwartz ve Elliot, mobbing olgusunun iş yerlerindeki etkilerini aşağıdaki maddelerle tanımlamıştır (Engin, 2012: 32):

- *Çalışmaların nitelik ve niceliğinde düşüş gözlenmesi:* Mobbing, yalnız kurbanı değil tüm iş yerini ve başarısını da tesir etmektedir. İş yerinin önemli alanlarında çalışanların işi bırakması örgütün çok fazla etkilenmesine sebep olmaktadır.

- *Çalışanların birbirleriyle olan iletişiminin ve takım çalışmasının bozulması*, gibi durumlar görülebilmektedir.
- *Çalışanların hastalık izinlerinde artışların olması*: Mobbing kurbanlarının çoğunlukla mobbing baskılarından bir kaçış olarak gördüğü hastalık izinlerini sıkça kullandığı görülmektedir. Sıkça alınan bu izinler iş yerini mali yönden ve iş yeri verimliliği açısından olumsuz açıdan etkilemektedir.
- *Danışman maliyetinin olması*: İş yerinde meydana gelen problemlerin çözümlenebilmesi için işletmeye bir danışmanın gelmesi gerekmektedir. Danışmanın iş yeri sorunlarını çözmek için gelmesi işletmenin maliyetinin artmasına neden olmaktadır.
- *Güvenirlilikte ve saygınlıkta sorunların oluşması*: Mobbing olgusunu çok fazla yaşayan iş yerleri güvenilirliklerini ve saygınlıklarını gün geçtikçe kaybetmektedir.
- *Kargaşanın giderek çoğalması* gözlemlenmektedir.
- *Çalışan hareketinin artması*: Mobbing davranışlarına karşı yılmış olan çalışanlar, yaşadıklarının daha fazla kötüleşeceğine inanarak yeni bir iş arayışına girer. Sonuç olarak yeni çalışanın alınması, ona verilmesi gereken eğitim masrafları, işletme maliyetinin arttırmasına ve tecrübeli çalışanın gitmesiyle iş yerinin verimliliğinin düşmesine yol açmaktadır.
- *Tazminatlar ve işsizlik sigortası isteklerine sebep olması*: Mobbing kurbanları işsizlik sigortasından yararlanmak isteyebilmektedirler. Bu nedenle iş yeri zarar görmektedir. Bazı kurbanlar ise, duygusal ve fiziksel açıdan aşırı yıpranmaları dolayısıyla görevini yerine getiremeyecek hale gelebilmektedirler. Bu nedenle çalışanlar, yasal yollarla haklarını ararlar ve tazminat alma hakkı edinebilirler.
- *Davalara yol açması*: Mağdurlar eşitsizlik, huzursuzluk, şiddet ve psikolojik açıdan zarar görmesinden dolayı çalıştıkları iş yerine dava açabilmektedirler.

Örgütlerde mobbing davranışlarının en yaygın görülen sonucu ise devamsızlıktır. Harbison (2004) yaptığı çalışmada, 1000 çalışanı olan bir örgütün devamsızlık oranını % 3'ten % 2'ye düşürüldüğünde yıllık \$720.000 tasarruf edilebileceğini tespit etmiştir. Sheehan, McCarthy, Barker ve Henderson (2001)'in araştırmalarına göre, mobbing

davranışları sonucunda örgütlerde, % 83 oranında işçi dönüşüm oranı, % 87 devamsızlık, % 21 - 58 arası verimliliğin düşmesi, % 19 - 28 arası iş kalitesinin bozulması, % 18 oranında psikolojik destek alma, % 10 oranında işle ilgili yapılan yanlışların artması, % 2 suç oranının yükselmesi şeklinde bulgulara ulaşılmıştır. Quine (2003) ise 800 olay incelemesi sonucunda mobbing yaşanan işyerlerinde üretimin azalmadığını, çalışma yöntemlerinin iyi yapılandırılmamış olmadığını, iş tatmininin düştüğünü ve yöneticilerin ilgisiz olduğunu saptamıştır. Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera ve Keltikangas-Jarvinen (2003), mobbing olgusunun bazı rahatsızlıklara sebep olarak devamsızlıkların artmasına yol açtığını savunmuşlardır. Dolayısıyla elde edilen bu sonuçlar mobbing olgusunun örgütün etkinliğini düşürdüğünü ve maliyet problemlerine yol açtığını göstermektedir (Mimaroglu ve Özgen, 2008: 214-215).

1.9. Mobbing Nedenleri

Örgütler, kendilerine zararı dokunacak hareketlere çeşitli çalışmalarla engel olmaya ve ortadan kaldırmaya çalışsalar da mobbing davranışlarının önüne geçememektedirler. Mobbing, sadece bir nedenden kaynaklanabilecek basit bir olgu değildir. Mobbing davranışlarına sebep olacak ve bu davranışların daim olmasına neden olabilecek birden fazla faktör vardır. İş ortamında çalışanların birbirleri arasında oluşan kıskançlık duyguları, çalışanın yaptığı işin imrenilmesi, çalışma ortamında kuvvetli olmayan iletişim yapısı, çalışanın iş ile alakalı mevzular da sözünün değer görmemesi, çözüm bulunamayan kavgalar, çalışanlara verilen görevlerin ağırlığı, yönetim sisteminin zayıflığı, yükselme ya da ödüllendirme için çalışanların birbirleriyle yarışırılması, çalışan kişinin yaptığı işin yönetici tarafından takdir edilmemesi gibi kavramların mobbing kavramı ile bağlantılı olduğu görülmektedir (Kurtbaş, 2011: 29).

Çalışanları korumak amacıyla bu zamana kadar birçok düzenleme ve yasalar olduğu halde bu çalışma ortamlarında görülen karakteristik davranışın oluşumuna nasıl izin verildiğini sorulabilir. Bunun üç nedeni vardır. İlk neden olarak, mobbing hareketlerinin varlığını umursamamak, bu olguyu hoş karşılamak, yanlış bir şekilde tefsir etmek ve bu davranışı örgüt yönetiminde isteklendirmek gösterilebilir. İkinci neden olarak; bu yıldırıcı hareketlerin hala cinsel taciz ve ayrımcılıktan farklı, kendi başına bir işyeri tutumu olarak net bir şekilde tarif edilmediği gösterilebilir. Üçüncü neden olarak da; genellikle mobbing mağdurlarının kendilerini yıpranmış, yılmış, tükenmiş ve

yorulmuş hissetmeleri, bu yüzden de kendilerini koruyamayacak ve haklarını arayamayacakları kadar güçsüz hissetmeleri gösterilebilir (Çetin, 2015: 26).

Amerika’da yapılan bir araştırmada, örgütlerdeki mobbing faktörleri ve bunların önem derecesi, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tutar 2004: 110).

Tablo 4: Örgütte Mobbingin Nedenleri

Mobbing Faktörleri	Önemsiz %	Önemli %	Çok Önemli %
Yetersiz performans	44,9	42,1	12,9
İşgörenlerin yetersiz eğitimi	47,6	40,0	12,4
Stresli yöneticiler	43,3	43,6	13,0
Stresli iş arkadaşları	46,5	42,4	11,1
İşgören yetersizliği	52,5	36,5	11,0
Yöneticinin yetersiz eğitimi	54,1	35,7	10,2
Mobbing aktörünün zihinsel dengesizliği	57,8	32,3	10,0
Aşırı iş yükü	58,8	32,5	8,7
Zayıf yönetim yeteneği	69,9	23,4	6,7

Örgütlerde mobbing davranışlarının oluş nedenleri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların sonucunda ise psikolojik yıldırmanın nedenleri üçe ayrılmaktadır. Bu nedenler; saldırgan kişinin psikolojisinden kaynaklanan nedenler, duygusal saldırıya maruz kalan kurbanın psikolojisinden kaynaklanan nedenler, örgütten kaynaklanan nedenlerdir (Turan, 2006: 13).

1.9.1. Kişisel Nedenler

Çalışanların kişisel özellikleri ile mobbing davranışlarıyla karşılaşmaları arasında bir bağlantının olup olmadığı ile ilgili bilimsel bulgularla henüz karşılaşılmamıştır. Mobbing kavramı araştırmaları için yapılan görüşmeler de kurbanın zeki, başarılı, yaptığı işe ilgi gösteren, duygusal zekâsı yüksek çalışan olduğu anlaşılmıştır (Hiçkorkmaz, 2016: 15). Ancak mobbing kavramı araştırılırken sadece kurbanın gözlenmesi doğru değildir. Tüm taraflar üzerinde gözlem yapılması gerekmektedir. Mobbing iş yerlerinde cinsiyet ve hiyerarşi fark etmeksizin meydana gelen bir vakadır (Karakoç, 2012: 9).

Bazen, kişinin kendinde değiştiremeyeceği bazı şahsi özellikleri de mobbing davranışlarıyla karşılaşmasına sebep olabilir. Bireyin; ten rengi, cinsiyeti, aksanı, temsil ettiği sınıf, milliyeti gibi nitelikleri yüzünden mobbing davranışlarıyla karşı karşıya kalması buna bir örnektir. Bilhassa birtakım çalışmalarda cinsiyet yönünden olumsuz sonuçlar görülse de bazı çalışmalarda ise çoğunlukla kadınların, erkeklerden daha çok mobbing davranışları ile karşılaştıkları görülmüştür (Çukur, 2012: 39).

Matthiesen ve Einarsen' a göre özgüveni eksik ve stresli yapıya sahip çalışanlarda, mobbing davranışları ile daha çok karşılaşmaktadır. Ayrıca kendilerine yapılan mobbinge karşı daha az savunmasız olmaktadır. Randall'a göre çok fazla korumacı olan ebeveynler tarafından yetiştirilen çocuklar sosyal açıdan içine kapanık olmaktadır. Bu çocuklar yetişkin bireyler haline geldiklerinde saf ve masum kişiliğe sahip oldukları için saldırganlar açısından mağdur edilme potansiyeline sahip bireyler olmaktadır (Çögenli, 2010: 34).

1.9.1.1. Mobbing Mağdurlarının Kişisel Özellikleri

Mobbing davranışlarına maruz kalan kurbanların belirli bir kişilik tiplmesi yoktur ama çalışma ortamlarında genellikle karşılaşılan dört çeşit çalışan tipi mevcuttur ve bu tip kişilerin mobbing davranışları ile karşılaşma tehlikesi daha yüksektir. Bunlar (Tetik, 2010: 85):

- *Yalnız bir kişi:* İş yerlerinde kadınların arasında çalışan tek erkek olduğunda ya da bu durumun tam tersi olduğunda yalnız kalan kişiler mobbing davranışlarına maruz kalabilir.
- *Farklı bir kişi:* Bu kişilerin çalıştığı yerlerde diğer çalışanlar ile arasında uyuşmazlık olduğu görülür. Bu kişi değişik bir giyim tarzına sahip olabilir, engelli ya da yabancı uyruklu da olabilir. Bazı durumlarda, sadece evli çalışanların olduğu bir çalışma ortamında tek bekar veya tam tersi olduğu durumlar bile mobbing davranışları ile karşılaşmak için bir sebep olabilmektedir. Bir gruba dâhil olan her bireyin mobbing davranışları ile karşı karşıya kalma ihtimali de oldukça yüksektir.
- *Başarılı bir kişi:* Yönetimin ya da yöneticisinin övgüsünü ve takdirini alan bir çalışanın çalışma ortamındaki diğer arkadaşları tarafından kıskanılma ihtimali çok

yüksektir. Övgü alan çalışanın arkasından her çeşit gizli işler çevrilir, dedikodu yapılır ve çalışması engellenmeye çalışılır.

- *Yeni gelen kişi:* İşe yeni alınan çalışandan önceki kişinin çok seviliyor olması ya da yeni gelen kişinin iyi niteliklere sahip olmasından dolayı mobbing mağduru olma ihtimali yüksektir.

Mağdur bireyin kişilik özelliklerinin mobbing sürecini etkileyip etkilemediği, eğer etkiliyorsa hangi kişilik özelliklerinin etkilediği tartışılmaktadır. Ayrıca mağdurun kişiliğinin mobbing şiddetinin nedenleri arasında görülmekle birlikte, diğer taraftan kişiliğin yalnızca saldırgan birey tarafından dikkate alınması gereken bir etmen olduğu öne sürülmektedir (Özen, 2007: 12-13).

1.9.1.2. Mobbing Uygulayıcılarının Kişisel Özellikleri

Bu tip kişiler ego tehdidi hissettiklerinde kendi eksikliklerini gidermek için saldırgan davranışlarda bulunurlar. Yaptıkları bu saldırgan davranışların kendilerine üstünlük sağlayacağına inanırlar ve bu davranışlarından ötürü kendilerinde suçluluk duygusu hissetmezler. Aşağıda saldırganlara ait bazı özellikler sıralanmıştır (Osmanoğlu Taştan, 2015: 1-11):

- Dürüst bireyler değildir.
- Herhangi bir yeteneğe sahip değildir.
- Yüksek benlik duyguları vardır. Özür dileme gibi alışkanlıkları yoktur.
- Silik ve zayıf bir karaktere sahiptirler. Kendilerini üstün göstermeye çalışıp sürekli övgü almak isterler.
- Suçlayıcı ve eleştirel yapıları vardır. Güçlü olmaktan ve emrivaki yapmaktan hoşlanırlar.
- Kıskanç bireylerdir. Başarılı birilerine tahammül edemezler düşmanlık tavırları gösterirler.
- Sahip oldukları statü ve itibarlara ilişkin endişe, korku ve çaresizlik içindedirler.
- Korkak, ikiyüzlü, güvenilmez ve hoşgörüsüzdürler
- İletişim kurdukları kişilere rol yaparlar. Kurdukları ilişkilerde samimi yetsizdirler. Başkalarının arkasından iş çevirirken dahi iyi bir insan rolünü takınırlar.
- Çevrelerindeki kişileri hak etmeseler dahi zor duruma düşürmeye uğraşırlar. Kendilerine verilen yetkileri kötüye kullanan bireylerdir.

Saldırganlık çevreden öğrenilen bir olgu olsa da çoğunlukla doğuştan gelen bir davranış şeklidir. Bazı kişiler ise saldırganlığı bir iletişim biçimi olarak benimsemektedir. Bu kişiler, güvensizlik ve duygusal yetersizlik gibi olumsuz özelliklerinin farkındadır. Bu nedenle olumsuz özelliklerini gizlemek amacıyla saldırgan davranışlar gösteren kişilerdir. Saldırganlık, normal olmayan davranışlar olarak tanımlanan ruhsal ve akılsal rahatsızlıklardır. Davranış bozukluğu ve temelde saldırganlık eğilimine sahip bireyler ruhsal ve akılsal rahatsızlığı olan gruplardan çıkmaktadır (Pehlivan, 2015: 73-74).

1.9.2. Kurumsal Nedenler

Mobbing davranışları sadece kişisel özelliklerden dolayı oluşmamaktadır. Bazı örgütsel faktörler de mobbing olgusuna yol açmaktadır. Bu faktörler; örgüt yapısının değişmesi, örgüt içinde korku kültürünün gelişmesi, yönetimin kötü ve yetersiz olması, örgüt içi iletişim problemleri, yönetimin mobbing oluşumuna inanmaması veya kabullenmemesi, örgüt işlerinin monotonluğu, örgüt etikliğinin bozulması, ilkesizlik, rekabet ortamı oluşması, örgüt içi evlilikler, stresli çalışma koşullarının yoğun olması şeklinde sıralandırılabilir (Günel, 2010: 43).

Maalesef, iş dünyasındaki mükemmellik ve kalite odaklılığı, işçiler, yöneticiler ve denetçiler üzerindeki baskıları arttırarak mobbing için olgunlaşmış bir ortam yaratmıştır. Mobbing, bir organizasyonda istihdam güvenliğini tehdit ederek ortaya çıkar (Gaffner vd, 2012: 76).

Kurumlar hiyerarşik bir örgüt yapısına sahiptir. Bu durum genellikle otoriteli bir yönetim şeklinin de oluşmasına neden olur. Otoriteli yönetim şekli ise mobbing oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Diğer açıdan ise, hiyerarşik örgütlenme, mobbing kurbanının kendisini gizlemesi yönünden de elverişli bir ortam oluşturmaktadır. Bu nedenle mobbing oluşumu yönetim şeklinin bir parçası olmuştur (İzmir ve Fazlıoğlu, 2011: 12).

Mobbing olgusunun oluşumu, kurumsal yapı ve iş yerindeki çeşitli faktörler ile bağlantılıdır. Davenport ve arkadaşları, mobbing kavramının her türlü kurumda görülebileceğini ve bununla beraber küçük ölçekli işletmelerde işletmeden ve yöneticilikten anlamayan kişilerin yönetiminde meydana gelen mobbing oluşumunun büyük ve kurumsallaşmış işletmelere göre daha çok yaşanma olasılığı olduğunu belirtmektedir (Çögenli, 2010: 34).

Kurumsal ortamın kendisi de mobbing davranışlarına sebep olabilir. Görev talimatlarının net olmaması, personelin kime bağlı çalışacağına, sorumluluklarının, yetkilerinin belirsizliği, çalışana karşı yapılan vakit kaynaklı baskılar, kötü yönetim tarzı, rekabetçi bir ortam yaratılması, çalışanlar arasında yapılan her türlü adaletsizlik potansiyeli kurumsal kaynaklı mobbingin oluşum sebepleri olarak sıralanabilir. Kurumun takım çalışmasını sağlayamaması ve çalışanlarla yapılan yetersiz iletişim mobbing oluşumuna uygun koşulları sağlamış olmaktadır (Karakoç, 2012: 12).

1.9.3. Sosyal Nedenler

İş hayatında mobbing sorunlarının sıkça artmaya başlaması toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki değerleri ile bağlantılıdır. Son senelerde göçler artmakta dolayısıyla kişilerde yabancılaşmaya ve özgüven eksikliklerine sebep olmuştur. Ayrıca çalışma ortamlarına yaraşır olmaya özen gösterilmemekle birlikte, memleketlilik ağı oluşturulmaktadır, bu da çalışma ortamlarında mobbing oluşumuna temel hazırlamaktadır (İzmir ve Fazlıoğlu, 2010: 12).

Ekonomik faktörler sebebiyle oluşan eğitim eksikliği, yaşanan ortamın iyi olmaması, kötü alışkanlıklar ve suçların artması ile toplumsal şiddetin meydana gelmesi kişilerin yaşamdan bir beklenti içine girmemesine neden olur. Bu durum ise mobbing oluşumuna yol açar. Bununla birlikte küreselleşme sonucu toplumda eşitsizlik, fakirlik ve dışlanma gibi problemlerin artması bazı sosyal sorunların oluşmasına yol açar. Bu gibi sosyal sorunlar iş hayatını etkilemekte ve iş hayatında ki mobbing oluşum risklerini arttırmaktadır. Eğer bir toplumda meydana gelen suçların çoğu şiddet yüzünden yaşıyorsa mobbing problemlerinin iş ortamlarına yansımaya sebep olabilmektedir. Ayrıca medyanın etkisi şiddet kültürünü yaygınlaştırmakta ve bu durumda çalışma ortamlarını etkileyebilmektedir. Bazı batı toplumlarının sahip oldukları tipik özellikler mobbing oluşumunu harekete geçirebilmektedir. Bunlar (Çögenli, 2010: 40-41);

- *Bireysellik*: Fazla bireysel örgütlerde, tüm çalışanlar kendi hareketlerinden mesul olduğundan, çalışma ortamlarına ayak uyduramadığı zaman işten ayrılmaktadır ve bu da kişinin kendi sorunu haline gelmektedir. Bu yüzden insancılıktan uzak kendini düşünen örgüt çalışanları mobbinge karşılaşılabilmektedir.

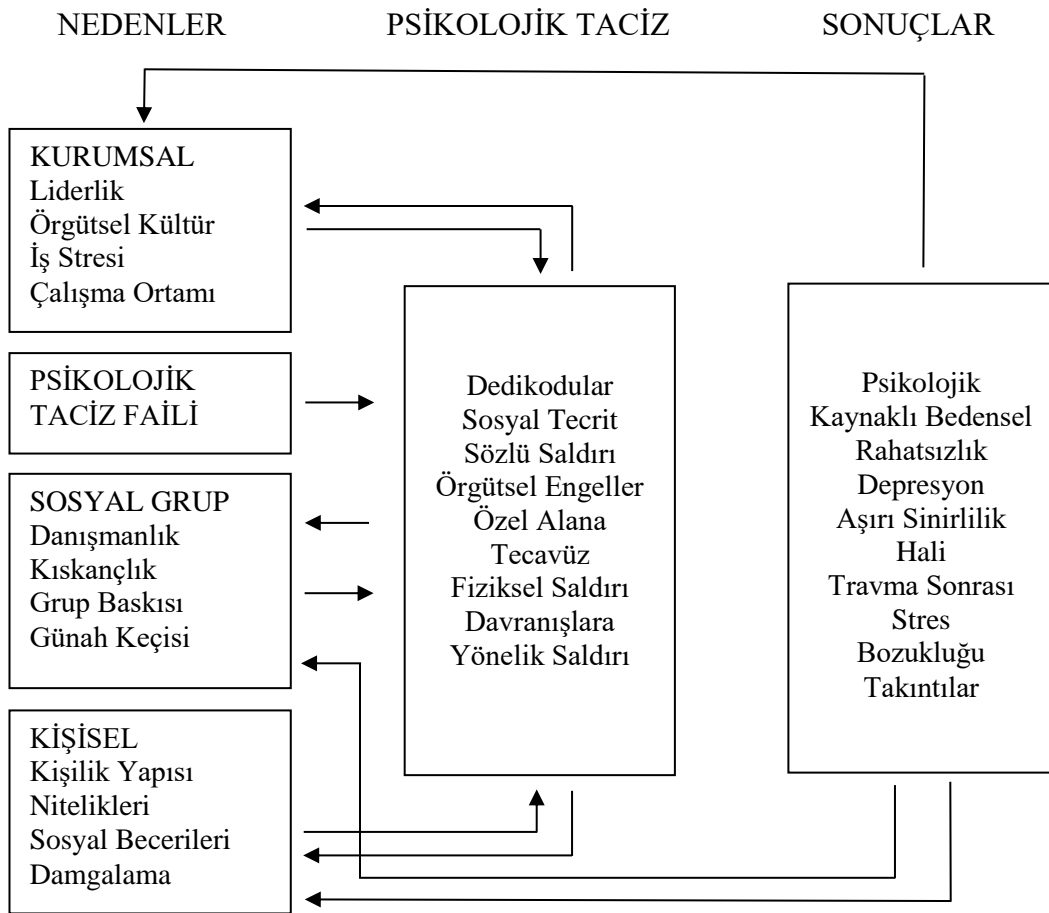
- *Yenilikçilik:* Küreselleşen dünyaya uyum göstermek amacıyla çalışma ortamlarında devamlı yenilikçi değişimlerin yapılması yüzünden uygulanan ardi ardına ve gereksiz değişiklikler mobbingin oluşumuna zemin oluşturmaktadır.
- *Verimlilik:* Çalışma ortamlarının verimliliğini arttırması için çalışanlardan çok fazla beklenti içinde olunmaktadır. Bu durum çok çalışan iş görenlerin, az çalışan iş görenler için bir gözdağına sebep olabileceği manasına gelmektedir.
- *Rekabet:* Sosyal yaşamda meydana gelen rekabet çalışma ortamlarına yansiyabilir. Bu durum mobbing oluşumuna yol açabilmektedir.
- *Sınırsız Özgürlük:* Yöneticilerin yarış ortamları ve rantabilite durumlarında sosyal pozisyonlarını korumak için kendi bildikleri gibi kafalarına göre hareket etmeleri kendilerini bağımsız olduklarını düşünmeye sebep olmakta ve mobbing oluşumunu meydana getirebilmektedir.

Duffy ve Sperry (2007) üç çeşit örgütün mobbing olgusu oluşmasına yol açtığını açıklamıştır. Birinci örgüt biçiminde, örgütsel kültür ve yönetim mobbing olgusunu beslemektedir. İşyerinde çalışanlar yüksek seviyede stres ve baskı yaşamaktadır. Bu tip örgütlerde üstler sürekli yüksek iş beklentisinde buldukları için çalışanlar yüksek gerilimli bir ortamda çalışmak zorunda kalırlar. İkinci örgüt türünde, örgütsel kültür ve yönetim, bürokrasi ve kurallar içermektedir. Bu tip örgütler, eğitim ve hükümet kurumlarıdır. Mobbing hakkında kuşku duyulduğunda yöneticiler genellikle durumu iki çalışan arasında yaşanan kişisel bir çatışma olarak görmektedir. Yöneticiler bu tutumları ile mobbing şiddetinin artmasına sebep olurlar. Bu tip örgütlerde çalışan bireylerin diğer iki tip örgüte oranla daha fazla terapiye ihtiyaçları olmaktadır. Üçüncü tip örgütlerde; kötü yönetimin, örgüt kültüründeki sıkça yaşanan değişikliklerin, örgüt yapısının ve yönetimin mobbing davranışlarına yol açtığı ileri sürülmektedir. Bu tip örgütlerde, mobbing davranışlarına maruz kalan bireylere yöneticileri destek olmaktadır (Çivildağ, 2011: 31-32).

1.10. Mobbing Sonuçları

1.10.1. Kurban Açısından Sonuçlar

Leymann ve Gustafsson' a göre örgütlerde mobbing hareketleri, güç dengesizliğine, psikolojik şiddet sürecine, psikolojik şiddet yapanların sayısına, davranışın türüne, şiddetine, örgütün özelliklerine, kurbanın karakterine bağlı olarak kurban üzerinde çok büyük psikolojik sorunlara sebep olabilmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarının çoğunda, mobbing kavramından en fazla etkilenen tarafın mobbing kurbanları olduğu görülmektedir. Mobbing davranışlarına maruz kalma seviyesi arttıkça kurbanın mobbing etkileri de aynı seviyede artmaktadır (Fettahlıoğlu: 2008:127).



Şekil 2: Saldırı Nedenleri, Davranışları ve Sonuçları

Mobbing kurbanlarına ilişkin sonuçlar üç grupta incelenmektedir (Tınaz, 2004: 24):

1. Mobbingin Ekonomik Sonuçları:

- Psikolojik ve fiziksel sağlığın iyileştirilmesi amacıyla yapılan tedavi harcamaları
- İşten ayrılma dolayısıyla gelirin olmaması

2. Mobbingin Sosyal Sonuçları:

- Sosyal açıdan imajın kötü etkilenmesi,
- Depresyonda olma sebebiyle kişinin çevredeki arkadaşlarının kendinden uzaklaşması,
- Mesleki kimliğini kaybetmesi,
- Kişinin ailesi tarafından başarısız bir birey olarak görülmeye başlanması,

3. Mobbingin Ruhsal ve Fiziksel Sağlığa İlişkin Sonuçları:

- Depresif davranışlar,
- Manasız kaygılar ve heyecanlar,
- Yüksek tansiyon,
- Dikkat eksikliği,
- Ellerin terlemesi ve titremesi,
- Baş ve sırt ağrıları,
- Mide-bağırsak rahatsızlıkları,
- İştah eksikliği, kilo kaybı,
- Özgüven ve özsaygının kaybedilmesi,
- Deri de hastalıklar (kaşıntılar vb.)
- Stres bozukluğu.

Sonuç olarak mobbingin türü ne olursa olsun mobbing, mağdurun yaşamında büyük değişiklikler meydana getirir. Örneğin, işyerlerinde saldırganlık ve travma enstitüsünün yaptığı araştırmaya göre, mobbing kurbanlarının % 71 'inde uyku sorunu, % 47 'sinde stres bozukluğu, % 39 'unda ise depresyon yaşadığı tespit edilmiştir. Orta ölçekli örgütlerde çalışanların belirtilen sağlık sorunlarını iyileştirmenin ortalama olarak, yıllık mali yükü 20.000 dolar'dır. Ekonomik ve örgütsel faktörler göz önüne alındığında, mobbing yalnızca mağdurları değil örgütlerin yönetimsel ve ekonomik işlevlerini de derinden etkilemektedir (Christiansen ve Chandan, 2017: 281).

1.10.2. Örgütsel Sonuçlar

Organizasyonların üretkenlik kaybı, çalışanların örgüte bağlılığı ve memnuniyetinin azalması, işletme maliyetlerinin artması, olumlu halkla ilişkilerin kaybedilmesi ve zamanla azalan iş gücü merkezi sonuçlarıdır. Yönetimin kötüye kullanılması, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütsel etkinliği teşvik eden isteğe bağlı eylemleri azaltmaktadır. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, sürekli aşağılanma yüzünden, devamsızlık artar. Çalışanlar sürekli olarak taciz ve aşağılanmaya maruz kaldıkları için üretim yapmazlar (Lutgen Sandvik ve Davenport Sypher, 2009: 37).

İşveren, mobbing davranışlarının örgütsel yapıya ne derece zararlar vereceğini bilse de mutlaka bu süreçle mücadele etmek zorunda kalmakta ve bu oluşuma izin vermemek için elinden geleni yapmaktadır. Örgütsel yönden meydana gelen zarar öncelikle ekonomik nitelikte olmaktadır. Fakat ekonomik zararların yanında ağır sosyal sonuçları da vardır. Mobbingin, iş yerinde meydana getirdiği psikolojik maliyetler ve ekonomik maliyetlerden bazıları, aşağıda verilmektedir (Tınaz, 2004: 25-26):

1. Mobbingin Psikolojik Maliyetleri:

- Kişiler arası tartışma ve anlaşmazlıklar
- Olumsuz örgüt iklimi
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş
- Güvensizlik ortamı
- Genel saygı duygularında azalma
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

2. Mobbingin Ekonomik Maliyetleri:

- Hastalık izinlerinin artması
- Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet
- İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
- Genel performans düşüklüğü
- İş kalitesinde düşüklük
- Çalışanlara ödenen tazminatlar
- İşsizlik maliyetleri
- Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları

- Erken emeklilik ödemeleri

Örgüt sağlığı ile örgütte yaşanan mobbing arasındaki ilişki ters orantılıdır. Mobbing olgusunun artmasıyla, örgüt sağlığı olumsuz yönde etkilenmektedir. Bununla birlikte, örgütte mobbing davranışlarına maruz kalan kişiler manevi açıdan örgütün parçası olmaktan rahatsız olmaktadır. Dolayısıyla kurbanın örgütsel bağlılığı zayıflamakta ve örgüte antipati duymaktadır. Sonuç olarak örgütün kurban üzerindeki kötü imajı, kurbanın örgüt dışına yansıtması ile örgütün olumsuz yönde etkilemesine yol açmaktadır. Örgütler bu sorunların çözümünde harcadıkları para kadar zaman ve enerji de kaybetmektedirler (Ertürk, 2013: 163-164).

1.10.3. Toplumsal Sonuçlar

Mobbing davranışlarının işletmelerde ve çalışan bireyler üzerinde meydana getirdiği olumsuz etkileri, yaşadığımız topluma da tesir etmektedir. Kurbanların ülke ekonomisine yaptığı mali katkı ciddi derecede önemlidir. 1990' da Leymann'ın bu konu hakkında yapmış olduğu araştırma sonucunda mobbing kurbanının yıllık maliyeti 30.000 USD ile 100.000 USD arasında değiştiği görülmektedir. 2000 yılında İngiltere Ticaret Odası 'nın mobbing üzerine yapmış olduğu çalışmanın sonucunda mobbingin İngiltere endüstrisine her yıl 2 milyar dolar yüke yol açtığı ortaya çıkmıştır (Mutlu, 2013: 33).

Tınaz mobbing davranışlarının topluma dair sonuçlarını şu şekilde açıklamıştır (Tınaz, 2004: 26).

- Kurbanın sağlık problemleri dolayısıyla yaptığı sağlık masraflarının artması,
- Sigorta masraflarında artması,
- İşsizlik,
- Nitelikler ve yeteneklerin altında kişi çalıştırılmaktan meydana gelen vergi kayıpları,
- Devletin sağladığı yardımlara isteklerin artması,
- Erken emeklilik oranının artması,
- İşyerlerinde uygulanan mobbing davranışlarının meydana getirdiği mesleki niteliklerini kaybetmiş, psikolojik yönden yorulmuş, sağlıksız kişilerin işsiz kaldığı bir toplum
- Kurbanların bozulmuş psikolojisi sonucunda aile yapısının bozulması,
- Mutsuz kişilerin ve ailelerin yer aldığı, çalışma barışının olmadığı bir iş hayatı

Davenport ve çalışma arkadaşları, toplumların yıllar süren zaman sürecinde, zihinsel olarak geçmişte yaşadıkları olaylar ile meşgul olması, geçmişte topluma karşı faydalı olamayan kurbanların, yaratıcılık ve üretkenliklerini de kaybettiklerini ifade etmektedirler (Kaya, 2012: 36-37).

1.11. Mobbing İle Mücadele Etme Yolları

Mobbing olgusu genellikle kişiler arasında yaşanan bir durum olarak görülse de, esasen toplumsal olarak yaşanan sosyal şiddetin bir yansıması olarak görülmelidir. Çünkü mobbing davranışları yalnız kurbanları etkilemez. Kurban ile birlikte işletmeleri ve toplumsal yapıyı da etkilemektedir. Bu yüzden mobbing davranışları ile mücadele eden yalnız kurban olmamalıdır. Çalışma ortamların da herkesin mobbing kurbanı olma ihtimali olduğu düşünülerek mobbing ile mücadelenin örgütsel ve toplumsal bir görev olarak görülmesi gerekmektedir (Fettahlıoğlu, 2008:149).

Bu konuyla ilgili Avrupa'da birçok dava vardır. Açılan bu davaların sonucunda yüklü para cezaları ve birçok kanun yürütülmektedir. Avrupa'da olduğu gibi Türkiye'de de buna benzer davalar açılmaya başlanmıştır. Bu sayede, mobbingin önemi hakkında toplumsal bilinç kazanılmaktadır ve bu konu üzerinde ki faaliyetlerin arttırılmasının mobbing davranışlarının azaltılmasındaki önemi büyüktür. Türkiye'de artık mobbing davaları gündemde yer tutmaya ve mağdurlar tarafından kazanılmaya başlanmıştır (Baykal, 2014:633).

1.11.1. Mobbing ile Bireysel Mücadele Etme Yolları

Mobbingin örgütte bir kişiye karşı uygulanan davranışlar olduğu düşünülmektedir. Fakat mobbing olgusunun yalnızca bir kişinin iş yerinde yaşadığı zorluklar olarak algılanmaması gerekir. Mobbing davranışlarına maruz kalan bireylerin hem iş hayatında hem de özel hayatında olumsuz yönde etkileri olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde her bireyin mobbing olgusuna karşı korunması gerekmektedir. Mobbing davranışlarına maruz kalan bireyler, çoğunlukla yaşadığı durumu görmezden gelmektedir. Bu durum mağdurun yaşadıklarını kendine dahi itiraf etmemesi anlamına gelmektedir. Sonraki aşamalarda mağdur kendisini suçlamakta ve özgüvenini yitirmektedir. Mağdur yaşadıklarının kendisinden kaynaklanmadığını, normal bir problem olmadığını ve çözülmesi gereken bir sorun olduğunu düşünmelidir (Demir, 2014: 65).

Mobbing kurbanlarının bireysel olarak mücadelede dikkat etmeleri gerekenler ve mobbing davranışları ile hangi yolla daha kolay başa çıkılacağını gösteren uygulamalar aşağıdaki gibidir (Fettahlıoğlu, 2008:151-152):

- *Üzüntüyü şuurlu yaşamak:* Mobbing sürecinde kurbanlar yaşadıkları sorunlar nedeniyle ruhsal problemlerle karşılaşabilirler. Belli edilmemeye çalışılan ve uzun süre yaşanan ruhsal problemler, yaşamlarını etkileyecek farklı stres faktörlerinin de meydana çıkmasına yol açabilmektedir. Ancak kurban yaşadığı tüm problemlere karşı kendini çok fazla yıpratmadan sorunlarla başa çıkmalıdır.
- *Kendini sosyal ortamdan soyutlamamak:* Kişinin sosyal ortamdan kendini ayrı tutması mobbing tesirinin uzamasına ve artmasına yol açabilir. Dolayısıyla kişide depresif davranışlar ve umutsuzluk hislerinin de artmasına sebep olmaktadır. Bu noktada kurbanın ailesi, yakın dostları veya bir uzman tarafından psikolojik destek görmesi gerekmektedir.
- *Özgüveni ve öz saygıyı geliştirmek:* Kişinin eğer kendine olan öz saygısı yüksek ise özgüveni de yüksektir. Mobbing kurbanlarının, öz saygısı güçlü ise mobbinge karşı mücadelede daha dayanıklı olduğu görülmektedir.
- *Mesleki yetenek ve nitelikleri geliştirmek:* Mobbing davranışlarının meydana getirdiği psikolojik stresi gidermenin diğer yolu ise kurbanın kendini hem kişisel hem mesleki yönden geliştirmesidir. Bu davranış, mağdurun özgüvenini ve öz saygısını arttırmaktadır.
- *Yeni maharet edinmek:* Çalışma dışında, mağdurun kendini iyi hissettirecek uğraşlar edinmesi mobbing davranışlarının yol açtığı stresin azaltılmasına yardımcı olacaktır.
- *“Mağdur” anlayışından kurtulmak:* Bireyin yaşadığı mobbing davranışlarının etkisinden kurtulmasına faydalı olacaktır.
- *Kişinin, örgüt ile arasına mesafe koyması ve bakış açısını genişletmes,* mobbing etkileri ile başa çıkma yöntemlerindedir.

Mobbing davranışlarını yaşayanlar karşılaştıkları durumu bir işyeri sendromu olarak düşünmeliler ve yaşadıklarının suçlusu olarak kendilerini görmemelidirler. Ayrıca yaşadıkları karşısında boyun eğmemeli ve kesinlikle pes etmemelidirler. Çalıştıkları

ortamda bilge kişi olarak tanınan kişiden psikolojik yardım almaları gerekli olabilmektedir (Çetin, 2015: 43).

1.11.2. Mobbing ile Örgütsel Mücadele Etme Yolları

Dilimize tam olarak uyum sağlamamış olan whistleblowing kavramı; ihbar etmek, ifşa etmek, herkese duyurmak, anlamlarına gelmektedir. Örgütlerde kötü ve yanlış davranışlar raporlanmalı veya ortaya çıkarılmalıdır. Mobbingi ispat etmek oldukça zordur dolayısıyla örgüt kültürünün, etik olmayan davranışların iletildiği ve tartışılabildiği bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Mobbing davranışlarının yönetim kademesi tarafından görmezden gelinmesi mobbingin ispat edilmesini veya ortaya çıkarılmasını zorlaştıran hatta engelleyen bir davranıştır (Atalay, 2010: 44-45). Mobbing oluşumunu azaltmak on iki madde aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Davenport vd, 2003:116)

- Örgüt, hedeflerini ve çalışanlarına karşı nasıl davranılması gerektiğini belirlemelidir.
- Kuruluşun yapısı net bir şekilde tanımlanmış olmalıdır.
- Görevler ve sorumluluklar şeklinde iş tanımları yapılmalıdır.
- Çalışan politikaları, beklenen davranışlar ve ahlak standartları kapsamlı ve yasalara uygun bir şekilde belirlenmelidir.
- Disiplin konuları seri, yansız ve daimi olmalıdır.
- Çalışanlar işletmenin gaye ve hedefleri benimsemeli ve bu konudaki görevleri hakkında eğitim almalıdır.
- İşe yeni alınacak kişinin, yalnız iş becerilerine bakılarak seçilmemelidir. Kişilerin çeşitlilikle baş edebilme, problemi halletme ve kendini idare edebilme, ekip çalışmasına uyabilme gibi özelliklerine bakılarak seçilmelidirler.
- Tüm çalışanlar için iş eğitimi ve personel gelişimi çok önemlidir.
- İletişim her zaman açık, özü sözü bir ve vaktinde olmalıdır.
- Örgüt hedeflerine ulaşmada; katılım, ekip çalışması, yaratıcılık, karar verebilme, güven, yetkilendirme çok önemli yapılardır.
- Örgütün her düzeydeki problemini halletmek için bir sistem oluşturulmalıdır. Problemlerin gerçek anlamda çözüme kavuşup kavuşmadığı gözlenmelidir.
- İş yerlerinde Çalışanlara Yardım Programı (ÇYP) olması gerekir. İşletme de yoksa davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren bir eşdeğeri bulunmalıdır.

Mobbing her örgütte görülebilir. Bu nedenle örgütler mobbingi yönetme yeteneğine sahip olmalıdırlar. İlk yapılması gereken sağlam bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Bunu içinde gerekirse uzmanlardan da yardım alınmalıdır. Örgüt içinde huzurlu bir ortam yaratılarak mobbing engellenebilir. Ayrıca iş görenler eğitilerek mobbing konusunda farkındalık oluşturulabilir. Örgütler, mobbinge karşı cezalarını veya buna benzer caydırıcı uygulamalarını açık ve net olarak ortaya koymalıdırlar (Mizrahi, 2013: 448)

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık tanımlarındaki yaklaşımlar önemli ölçüde değişiklik göstermektedir. Örgütsel bağlılığı; Salancik (1977), bireyin eylemleri ve bu eylemlerle inançlarına bağlı olduğu bir varlık hali; Sheldon (1971), kişinin kimliğini kuruluşa veya örgüte bağlayan bir tutum veya örgüte yönelim; Kanter (1968), toplumsal aktörlerin enerjilerini sadakatini sosyal sistemlere verme isteği, kişilik sistemlerinin kendini ifade eden sosyal ilişkilere eklenmesi; Hall, Schneider ve Nygren (1970), örgütün ve bireyin hedeflerinin gittikçe daha bütünleşmiş veya uyuşan hale gelme süreci; Grusky (1966), üyenin bir bütün olarak sistemle olan ilişkisinin doğası; Wiener and Gechnian (1977), bağlılık davranışları sosyal bağlılık konusu ile ilgili resmi veya normatif beklentileri aşan davranışlar; Buchanan,(1974), bir organizasyonun hedeflerine ve değerlerine duygusal bir bağlanma, hedef ve değerlerle ilişkili olarak kişinin rolüne ve organizasyona tamamen kendi araçsal değerinin yanı sıra kendi iyiliği için bağlı olması şeklinde tanımlamıştır (Mowday ve Steers, 1978: 2-3).

Örgütsel bağlılık, örgüte karşı tutumu ifade eder. Bu tutum, bir çalışanın örgüt ile arasındaki psikolojik bağlıdır. Bireyin örgüt hedeflerini ve değerlerini benimseme derecesini, örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba harcayıp örgütte kalma arzusunu etkilemektedir (Yasmin ve Marzuki, 2015: 141). Örgütsel bağlılık, hem davranış hem de tutumsal bileşenleri içeren karmaşık bir yapıdır. Bu kavram, çalışanların organizasyonun değerlerini ve örgütün bir parçası olarak kalma niyetlerini de içermektedir. Genellikle, işe yeni başlayan bir kişinin büyük bir bağlılık ile örgüte girdiği varsayılmaktadır. Zamanla kişi örgütten olumsuz etkileniyorsa bağlılık duyguları yerini işi bırakma arzusuna bırakmaktadır (Golembiewski, 2001: 347).

Örgütsel bağlılık, çalışan ile işveren kuruluş arasındaki bağa işaret eder. Örgütsel bağlılıkta, çalışanların, örgütlerin ve toplumun bir bütün olarak etkisi vardır. Bu bağ, bir departman veya çalışma grubuna değil, genel örgüte olan bağlılığı temsil eder. Griffin ve Hepburn (2005)'a göre örgüte olan bağlılığın anlaşılması ve teşvik edilmesi örgütün verimliliği ve etkiliği için gereklidir (Lamber vd, 2015: 136-137).

Çalışanların örgütten ayrılmamaları örgütlerin devamlılığını sürdürebilmesi için önemlidir. Çalışanlar iş yerine ne kadar bağlıysa örgüt de o kadar güçlenir. Örgüt, devamlılığını sürdürebilmek için çalışanların örgütten ayrılmasını engellemeye uğraşır. Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütü benimsemesi ve bütünleşme derecesi olarak tanımlanır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın üç önemli faktörü vardır. Birincisi; çalışanın örgüt hedeflerini benimsemesi, ikincisi; örgüt için çabalama isteği olması ve üçüncüsü; örgüt ile çalışmaya devam etme konusunda kararlı olma örgütsel bağlılığın göstergesidir (Çetin Gürkan, 2006: 5).

Kiesler, Sakumura'yın örgütsel bağlılığı, kişilerin örgüte bağlılıklarının sonucu meydana gelen davranışsal eylemler olarak tanımlamaktadır. Kidron'a göre ise örgütsel bağlılık "daha cazip seçenekler ulaşılabilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti" olarak ifade etmektedir (Akdemir Mansur, 2008: 70).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi Ve Önemi

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar, son birkaç yıldır özellikle psikolojik araştırmalar, örgütsel psikoloji alanlarında önemli bir konuma ulaşmıştır. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar organizasyonel davranışları anlamak ve tahmin etmek için önem taşımaktadır (Tiwari, 2009: 63). 1950'li yıllardan itibaren bugüne kadar örgütsel bağlılığın farklı boyutları üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların günümüzde önemi giderek artmaktadır. Örgütsel bağlılığın öneminin artmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Uslu, 2012: 13);

1. Örgüte bağlılığın, istenilen çalışma davranışı ile bağlantısı,
2. Yapılan araştırma sonucundan işi bırakma sebebi olarak örgüte bağlılığın, iş tatmininden daha etkili olduğunun görülmesi,
3. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığı düşük çalışanlara göre iş performanslarının düşük olduğunun gözlemlenmesi,
4. Örgütsel bağlılık, örgütsel etkililiğin yararlı bir belirtisidir,
5. Örgütsel bağlılığın, özverilik ve dürüstlük gibi örgüt davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Tablo 5’de araştırmacıların örgütsel bağlılık hakkındaki bulguları aşağıda verilmiştir:

Tablo 5: Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci (Beşoğlu, 2014: 49)

YIL	ARAşTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Örgüte bağlı işgörenin tanımını yaptı ve örgüt için önemine yönelik çalışmalar yaptı.
1958	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı.
1964	Etzioni	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu getirdiğini ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
1978	Kidron	Güçsel bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığına psikolojik olarak yaklaşma üzerinde durdu.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemın örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1983	Rusbult ve Farrel	Örgüt bağlılığı ile ilgili yetki modelini geliştirdiler.

1956 yılında Whyte’ın araştırmasında örgüt bağımlısı kişileri tarif etmiş ve örgütte meydana gelebilecek zararları araştırmıştır. Patchen ise 1970’te örgütle özdeşleşme sözünü örgüte bağlılığı tanımlamak için araştırmasında ifade etmiştir. Patchen araştırması sonucunda örgüte karşı davranışların örgüt bağlılığı ile bağlantılı olduğunu öğrenmiştir. Aynı araştırma sonucunun ise örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri içinde olduğunu görmüştür. Aynı yıl içinde Schein örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli bir belirtisi olduğunu keşfetmiştir. 1971 yılında ise Lee’ nin yaptığı çalışma sonucunda olumlu üst-ast ilişkisi sayesinde çalışanın örgüte olan itimat ve bağlılığın arttırdığını görmüştür. Sheldon ise yaptığı çalışmalar sonucu amaç ve değer kavramlarının örgüt üzerinde bağlılığa olan tesirini ifade etmiştir. 1974’te Buchanan ise çalışanın örgütte bulunduğu süre içinde sahip olduğu tecrübelerinin örgüte bağlılığını öğrenmek için önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Steers 1976’ da yaptığı çalışmada personel devri

ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantı üzerine çalışmıştır. 1996 yılında Celep öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine araştırma yapmıştır. Bu araştırma da öğretmenlerin çalıştıkları okula, çalışma arkadaşlarına ve mesleğine olan adanmışlığı incelemiştir. 1997 yılında Özden, yönetici davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkisi üzerine çalışma yapmıştır. 2000 yılında ise Balay, özel ve devlet liselerinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını incelemiştir (Karakoç, 2016: 38).

2.3. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar

2.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Stres İlişkisi

Stres, örgütler üzerinde; örgüte bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır. Örgütte alınan kararların etkiliği zayıflar. Örgütte iş gücü artar, mal ve hizmet kalitesi düşer. Çalışan işten tatmin olamamaya, verim alamamaya, sağlık yönünden sorunlar yaşamaya başlar. Dolayısıyla devamsızlıklar artar. Örgütsel iklim bozulur ve iş kazalarında, personel şikâyetlerinde artış yaşanır. Müşteri memnuniyetinde düşüş görülür. 2004 yılında Moore, Henderson ve Chawla, Texas'ta, sağlık uzmanları ve icra memurları üzerinde iş stresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda daha az stresli olan çalışanların, örgütsel bağlılığının arttığı görülmüştür. 2008 yılında Omolara, iş stresinin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmasını Olabisi Onabanjo University'deki akademik olmayan kadro üzerinde yapmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilenlere göre düşük stresli işçiler, yüksek stresli işçilerden daha çok örgütlerine bağlıdır. Dolayısıyla iş stresi, örgütsel bağlılığa etki etmektedir (Uzun ve Yiğit, 2011: 183).

2009 yılında Viljoen , "mesleki stres ile örgütsel bağlılık" arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmada, örgütsel stresin sağlık problemlerine neden olduğu ve düşük örgütsel bağlılığa yol açtığı yönünde sonuçlara ulaşmıştır. İş güvenliği ile ilgili stresin hem fiziksel hem de psikolojik sağlık sorunlarına katkıda bulunduğu ileri sürülmüştür. Örgütsel yönden düşük bağlılığa iş-yaşam dengesi, aşırı iş yükü, kontrol, iş ve ödeme gibi beş stres faktörünün sebep olduğu öngörülmüştür (Nadu, 2016: 56-57).

2014 yılında örgütsel bağlılık ve stres arasındaki ilişkiyi inceleme için Antalya'daki otellerin üst düzey yöneticileri üzerine yapılan araştırmada beklendik sonuçlar elde edilmiştir. Otellerin bulunduğu bölgenin aşırı sıcak olması, sezonluk olarak aşırı gürültünün, yoğunluğun ve iş yükünün olması, iyi şartlar altında iyi ücretlerle çalışan

üst düzey yöneticilerde de stres yaratabilmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan stres algısı da yöneticilerin işletmelerine olan bağlılıklarını azaltabilmektedir (Düzgün, 2014: 99).

İstanbul Anadolu yakasında bulunan banka çalışanları üzerinde 2014 yılında örgütsel bağlılık ve iş stresi üzerine yapılan araştırma sonuçları literatüre uygun şekilde çıkmıştır. Sürekli finansal işlemlerin yapıldığı, parayla ve insan faktörüyle ilgilenen çalışanlar her halükarda strese maruz kalmaktadır ve oluşan bu stres çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını zedelemektedir. Araştırma yapılan bankalar da bu soruna çözüm üretmeye çalışmış, hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar birbirlerine çok nazik, ılımlı, özverili ve anlayışlı davranarak oluşan stresi minimuma indirgeyip, çalışanların örgütsel bağlılıklarını da olabildiğince yüksek tutmayı başarmışlardır (Erdilek Karabay M, 2014: 294).

Örgütlerin, çalışan memnuniyetini ve bağlılıklarını yönetmesi ve ele almaları gerektiği gibi, aynı zamanda çalışanların strese maruz kaldıkları işle ilgili stresin de farkında olmaları gerekmektedir. İşyerinde stres, cinsel tacize maruz kalma gibi büyük sorunlar olmakla birlikte, iş halletmek için yeterli zamana sahip olmama gibi daha küçük stres faktörlerine kadar değişiklik göstermektedir. Örgütte işten çıkarmalar meydana geldiğinde yaşanan ekonomik huzursuzluk hallerinde stres altına girenler, iş arkadaşlarının iş kaybı ile baş etmesi ve bir sonraki işten atılma endişelerine yol açmaktadır. Stresin kalp hastalığı ve diyabet gibi sağlık sorunlarının yanı sıra üretkenlikte bir düşüşe neden olduğu görülmektedir (Baumeister ve Bushman, 2009: 16-17).

2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi

Tükenmişlik kavramı, kişinin özel ve iş hayatında kendini yorgun, çaresiz, ümitsiz hissetmesi, yaşadığı stres sonucu çevresine yansıttığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bir sendrom ve yetersizlik olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalar sonucunda tükenmişliğin tüm alt boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıda düşme hissi) ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık genellikle duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme hissi boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile normatif bağlılık; duyarsızlaşma boyutu ile duygusal bağlılık ve kişisel başarıda düşme hissi boyutu ile devam bağlılığı ilişkilerinde negatif yönlü sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür (Balık ve Şengül, 2016: 117-119).

"Örgütsel bağlılık" ve "mesleki tükenmişlik" arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için bazı çalışmalar yapılmıştır. Maslach (1987) tarafından yapılan çalışmada çıkan sonuçlara göre düşük organizasyonel bağlılık görülmüş ve buna bağlı olarak da tükenmişlik seviyesi yüksek düzeyde çıkmıştır. Maslach' a göre tükenme algısı, çalışanların örgüte olan bağlılığının azalmasını sağlayacak ve bu nedenle de çalışanların işten ayrılma ihtimallerini artıracaktır.

Güneş (2009) tarafından bir kamu üniversitesinde çalışan personelin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmada yine benzer sonuçlar ortaya çıkmış, tükenmişlik algısı arttıkça, örgüte olan bağlılık azalmıştır yani değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

2009 yılında Kun ve Hailong tarafından çalışanların duygusal bağlılığı üzerine yapılan çalışmada çıkan sonuçlar beklenildiği gibi çıkmıştır. Çalışanların tükenmişlik algısı ile duygusal bağlılık algısı arasında negatif yönlü bir ilişkili bulmuştur yani tükenmişlik algısının artışıyla beraber örgütsel bağlılık algısı düşüşe geçmiştir (Banerjee ve Erçetin, 2012: 328-329).

Günümüz dünyasında, kuruluşlar çalışanlar arasında stres ve tükenmeyi en aza indirgeyerek üretkenlik ve verimlilikten en iyi şekilde yararlanmaya çaba göstermektedir. Artan stres seviyesi ve tükenmişlik nedeniyle çalışanların yüksek performanslarını korumaları zordur; dolayısıyla bu durum bireylerin örgütsel bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır (Sajid, 2014: 29).

2.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi

Pinder (1998) motivasyonu bir dizi güç kaynağı olarak, Meyer ve Herscovitch (2001) ise bağlılığı bir kişinin bir eylem yoluna bağlayan bir güç olarak nitelendirmiştir. Motivasyon ve bağlılık tanımlarının karşılaştırılması açık bir benzerlik ortaya koymaktadır: Her ikisi de davranışa etkileri olan güç şeklinde tanımlanmıştır. Bu durumda, motivasyonun bağlılıktan daha geniş bir kavram olduğu ve bağlılığın motive edilmiş, davranışa katkıda bulunan, enerji sağlayan güçler dizisinden biri olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte, bağlılık olgusunun bağlayıcı niteliği, pek çok güç arasında oldukça benzersiz olmasını sağlamaktadır. Aslında, günlük dilde kullanımı göz önüne alındığında bağlılık teriminin, genellikle, uzun vadeli etkileri olan önemli eylemler veya kararları ifade etmek için kullanıldığı görülmektedir. Buna karşılık, bir bireye, nispeten

önemsiz ve kısa vadeli etkilere sahip olan durumlarda dahi bir şeyler yapmaya motive olmuş olarak bakılmaktadır. Bağlılığın olduğu durumlarda, bağlılığın belirginlik kazanması veya azalması halinde, motivasyonun zamanla azalabildiği ya da artabildiği gözlenmektedir (Meyer ve Becker, 2004: 994).

Örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramlarının birbiriyle doğrudan ve karşılıklı bir ilişkisi bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ne kadar fazlaysa, motivasyonları da o oranda artmaktadır. Örgütlerin çalışanları motive etmesi de önemlidir. Çünkü bir kişi yaptığı işi istekli ve sevdiği için yaparsa motivasyonunun arttığı gibi yaptığı işin verimi de artmış olur. Bazen örgütsel bağlılık motivasyonu arttırırken, bazen de motivasyon örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Örgütlerin etkin ve başarılı olabilmeleri için en önemli etmenlerden birisi çalışanların iş yapma beceri ve istekleridir. Dolayısıyla bir örgütün pozitif yönde yol kat etmesi için çalışanların motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Örgütün çalışanlarda motivasyonu ve örgütsel bağlılığı sağlanması, çalışanların beklentilerinin karşılanması ile mümkündür. Çalışanların kişisel istekleri örgüt tarafından karşılanmadığı zamanlarda çalışanların motivasyonu düşmekte ve örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bu durum sadece örgütte çalışanları değil işletmenin kendisini de olumsuz yönde etkilemektedir (Uyar, 2015: 105-107).

Örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisi üzerine 2015 yılında kamu üniversiteleri İşletme Anabilim Dalı akademisyenleri üzerinde yapılan araştırma sonuçları, motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Başarı odaklılık ve bulunulan ortamın sağladığı olumlu algı ile birlikte motivasyonu artan akademisyenlerin, örgütsel bağlılıkları da o oranda artış göstermektedir (Zeynel ve H.Çarıkçı, 2015: 243,244).

2.3.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, kişinin iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu duygusal bir durumdur. İş memnuniyetsizliği kişinin beklentileri karşılanmadığında oluşur. Çalışanların örgütsel amaçlara inanma ve bu amaçları kabul etme derecesi örgütsel bağlılık olarak adlandırılır. İş doyumu, örgütsel bağlılığı etkilemektedir ve bu da çalışanların örgütte devamlılığını sağlamaktadır. Örneğin; bir çalışan temiz ve güvenli çalışma koşulları bekliyorsa, işyerinin kirli ve tehlikeli olması durumunda bu çalışan memnuniyetsizdir. Sıkça bahsedilen iş tatmini boyutları; çalışan ilişkileri, ücret ve

kazanımlar, performans tanıma ve yöneticiler ve yöneticilerle olan iletişimi içermektedir (Mathis ve Jackson, 2010: 158).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasında ilişki hakkında birçok araştırma olmasına rağmen bu iki kavramın birbirlerine bağlı mı yoksa bağımsız mı olduğu belli değildir. İş tatmini iş çevresi ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel bağlılık ise örgütün geneline karşı duyulan olumlu his ve davranışlardır. Bu iki kavram ilişkili olduğu halde aralarında bazı farklılıklar vardır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için dört model oluşturulmuştur. Bunlar; İş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olması, örgütsel bağlılığın iş tatminine neden olması, örgütsel bağlılık ve iş tatminin karşılıklı olarak ilişkisi ve örgütsel bağlılık iş tatmini bağımsızlığıdır. Araştırmalarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi için kurulan bu modellerden ikisini önemli ölçüde doğrulamaktadır. Bu modellerden birincisi; iş tatmininin örgütsel bağlılığın nedeni olması, ikincisi de; karşılıklı ilişki modelidir. 1978 yılında Porter, Steers, Mowday ve Boulian ile Steers ve Steven iş tatmininin örgütsel bağlılığın nedeni olduğuna inanmışlardır. İş tatminin çalışan davranışlarını daha hızlı düzenleyebileceği, devamlı ve kararlı olan bağlılıktan daha çabuk değişebileceğini savunmuşlardır. Mowday ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılığın örgütle ilgili düşünceler, iş tatmininin ise yapılan işe karşı oluşan düşünceler olduğunu savunulmuştur. Diğer bir görüşe göre örgütsel bağlılığın işlerin gelişme biçiminden etkilenmediği, iş tatmininin ise dış olaylardan daha hızlı etkilendiği savunulmuştur (Davran, 2014: 72-73).

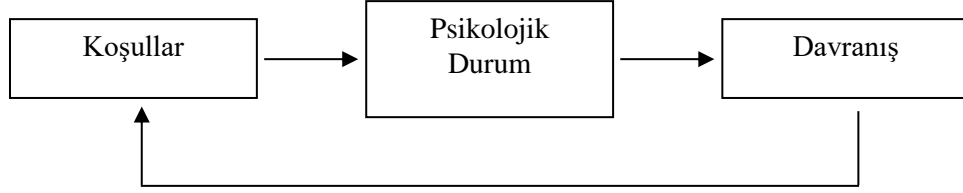
İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek amacıyla 2014 yılında askerlik şubesinde çalışan devlet memurları üzerinde yapılan araştırma sonuçları, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genel anlamda beklenen bir sonuç ortaya çıkmıştır, iş tatmini artıkça örgütsel bağlılık da buna bağlı olarak artış göstermiştir (Urhan, 2014: 122).

2.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

2.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutum, kişileri belirli bir davranışa yönlendiren eğilim olarak tanımlanmakla birlikte 3 öğeden oluşur. Bunlar; duygusal, bilişsel ve davranışsal öğelerdir. Duygusal öğe, tutumun bireyde meydana getirdiği duygusal tepkilerdir. Bilişsel öğe, kişilerin bir obje, olay veya diğer kişiler üzerindeki inançlarıdır. Davranışsal öğe ise tutum

doğrultusunda harekete geçilmesidir. Tutumsal bağlılıkta örgütle işgören özdeşleşir, örgütün değerlerini özümser ve örgütün isteklerine ayak uydurur. Kişilerin örgüte yönelik olumlu eğilimleri vardır (Atalay, 2010: 55).



Şekil 3: Tutumsal Bakış Açısı (Hiçkorkmaz, 2016: 36)

Tutumsal bağlılıkla ilgili birçok öge bulunmuş ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu geliştirilen yaklaşımlar, tutumsal bağlılık türünün ortaya çıkış şekillerini ve öğelerini belirlemeye yöneliktir (Akdemir Mansur, 2008: 73).

Tutumsal bağlılık, kişilerin örgütle olan ilişkileri hakkında düşünme sürecine odaklanmaktadır. Birçok yönden, bireylerin kendi değerlerinin ve hedeflerinin örgütün düzeyine ne kadar uygun olduğunu düşünen bir yaklaşım türüdür (Meyer ve Allen, 1997: 9). Bireylerin kendi değerlerinin ve hedeflerinin kuruluşun düzeyine ne ölçüde uyduğunu düşünen bir akıl grubu olarak düşünülebilir. Tutumsal bağlılığı Porter (1974), örgüt hedefleri ile birey hedeflerinin entegre veya uyuşan bir hale geldiği zaman olarak tanımlamıştır. Mowday (1982), tutumsal bağlılığı bireyin örgütün hedeflerine ve değerlerine karşı duygusal bir bağlılığının olmasının yanı sıra kişinin yalnızca örgüt için değil kendi iyiliği için de örgüte bağlanması olarak açıklamıştır (Oguejiofor, 2012: 19-20).

2.4.1.1. Kanter Yaklaşımı

Kanter (1968) örgüt tarafından çalışanlara farklı davranış gereklilikleri getirildiğinden farklı bağlılıkların ortaya çıktığı görüşündedir (Mowday vd, 1982: 23). Bu bağlılık türleri; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Atalay, 2010: 58):

1. *Devam bağlılığı;* Kişinin örgütün devamlılığını sağlamak amacıyla örgüte kendini adanması olarak açıklanmaktadır. Bu bağlılığa göre örgütten ayrılmanın maliyeti, örgütte kalmanın maliyetinden daha büyüktür. Kişinin örgüt üyesi olabilmek için yaptıkları ve örgüte yapmış olduğu fedakârlık ve emekten dolayı kişinin örgütten ayrılması zorlaşmaktadır.

2. *Kenetlenme bağıllığı*; Kanter, grubun kenetlenmesini sağlayan simge, sembol ve törenlere katılım gibi araçlar ile bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak kenetlenme bağıllığını açıklamıştır. Kısaca kenetlenme bağıllığı bireyin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere olan bağıllığıdır. Kenetlenme bağıllığı kavramı bir başka deyişle birleşme şeklinde de ifade edilmektedir. Bu bağıllık kişinin gruba yönelik olumlu duygusal yaklaşımlarını da ifade eder. Dolayısıyla bu da kişinin örgüte bağlanmasını sağlayacaktır.
3. *Kontrol bağıllığı*; Kişinin örgütün normlarına olan bağıllığı olarak tanımlanmaktadır. Kişi örgütün kendisinden istediği davranış ve talepleri kabul edilebilir ve etik bulmaktadır. Çünkü kendinden istenen bu davranış ve talepler kişinin kendi değerleri ile örtüşmektedir. Bu nedenle kişi otoriteye uymaktadır.

Kanter'e göre örgütsel bağıllık, kişilerin enerjilerini ve bağıllıklarını sosyal sisteme vermeye gönüllü olmaları, talep ve gereksinimlerini yerine getirerek, sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütler sosyal sistemler oldukları için bazı talep, ihtiyaç ve beklentileri vardır. Çalışanlar örgütlerine duydukları olumlu hislerle örgüt beklentilerini kendilerini örgütlerine adayarak karşılamaktadırlar. Bağıllık iki farklı sistemden meydana gelen, sosyal sistem ve kişilik sistemleridir. Sosyal sistemler sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı olmak üzere üç gruba ayrılır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşmaktadır. Kanter, örgüt tarafından çalışanlara dayatılan davranışsal isteklerin farklı bağıllık türlerinin meydana gelmesine yol açtığını öne sürmüştür (Akdemir Mansur, 2008: 73-74).

2.4.1.2. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni (1975) bağıllığı, örgütün denetim uygulaması ve örgüt içindeki personelin çalışması arasındaki uyumluluk ilişkisi olarak tanımlanmıştır. Kanter'ın aksine, Etzioni bağıllığı davranışsal gerekliliklere karşı basit bir karşılık olarak değil, değişim ilişkisi olarak görülmektedir (Visscher, 2006: 144). Bu görüşe göre örgütsel bağıllık, iş görenlerin örgüte yakınlığı açısından üç grupta incelenir (Hiçkorkmaz, 2016: 38);

1. *Ahlaki açıdan yakınlık*: Örgütün amaç ve ülkülerini, kurallarını kabullenmesi, ahlaki değerlere uygun bulması ve örgüt otoritesini benimsemesi ile meydana gelen bir bağıllıktır. Bu yakınlık türünde çalışan, örgütteki ödüllendirme faaliyetlerinden etkilenmeden bağıllığını devam ettirmektedir. Çalışan kendi

çıkarlarını gözetmeden bulunduğu örgütün ve toplumun çıkarlarını öncelikli tutmaktadır.

2. *Çıkara dayalı yakınlaşma:* Kişisel çıkarların örgüt çıkarlarından önce geldiği bağlılık türüne çıkara dayalı yakınlaşma denir. Çalışanın örgüte karşı olan hesapçı yaklaşımı Kanter'in devamlılık bağlılığı görüşünü esas almaktadır. Kişi sadece örgütte varlığını sürdürebilmek amacıyla minimal seviyede çaba göstererek, örgütte bulunmaya devam eder.
3. *Yabancılaştırıcı yakınlaşma:* Çalışanın örgütü cezalandırma amacı olduğunda ya da zararlı gördüğünde ortaya çıkan bir yakınlaşma türüdür. Çalışan bulunduğu örgüte karşı bağlılık hissetmediği gibi örgüte karşı olumsuz duyguların meydana geldiği bazı davranışlarda bulunmaya da örgüt tarafından zorlandığı bir durumdur.

Etzioni bireylerin örgüt kurallarını benimsemesini ve örgütün beklentilerine uygun tutum ve davranışlar göstermesini sağlayan üç çeşit güçten bahsetmiştir. Bunlar; zorlayıcı güç, faydacı güç ve kuralcı güçtür. Zorlayıcı güç, etkilenme ve tehditten doğan güçtür. Hapishanelerde, akıl hastanelerinde, askeri kışlalarda olan denetim, kontrol, zorlanmak bu güce örnek olarak verilebilir. Zorlayıcı güç yabancılaştırıcı yakınlaşmayla ilişkilidir. Faydacı güç, ücretlendirme, ödüllendirme gibi faktörler kullanılarak ortaya çıkan güçtür. Maaş artışları, başarı ödülleri, sosyal yardımlar, primler bu güce örnek olarak verilebilir. Faydacı güç çıkara dayalı yakınlaşmayla ilişkilidir. Kuralcı güç de, statü arttırma, kıdem veya prestij arttırma, imkanları iyileştirme gibi faktörlerden meydana gelir. Kuralcı güç ahlaki yakınlaşma ile ilişkilidir. Bahsettiğimiz bu üç çeşit güç örgütteki uyum sistemini meydana getirmektedir (Gören, 2012: 46).

2.4.1.3. O'reilly ve Chatman Yaklaşımı

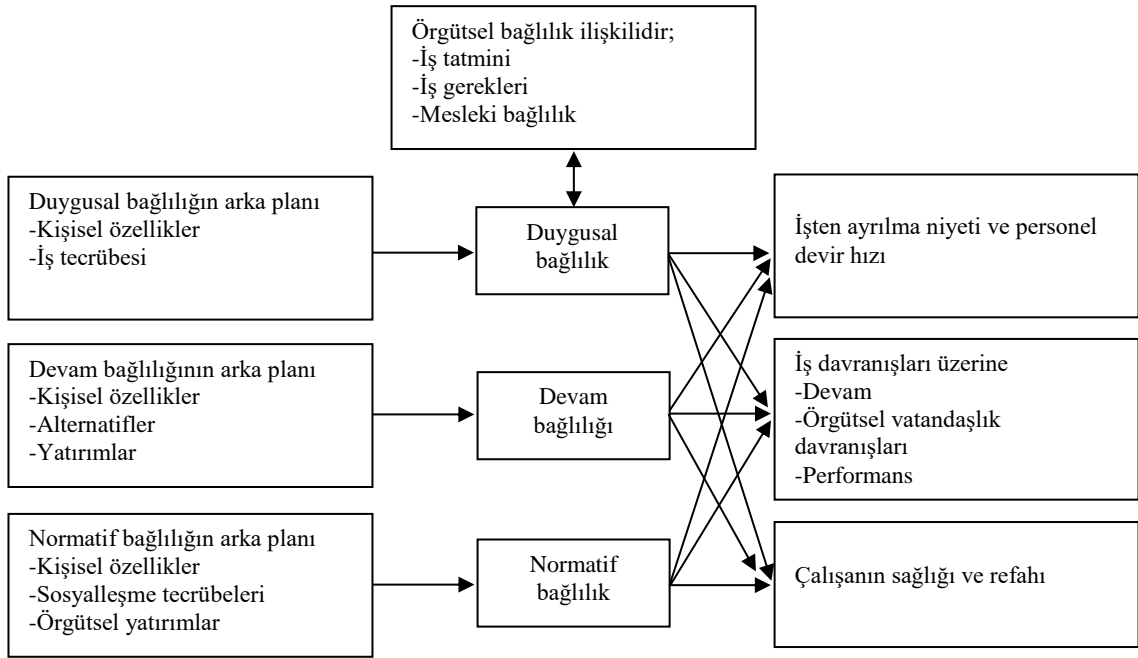
O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı kavramlaştırmada farklı bir yaklaşım benimsemiştir. Bağlılığın üç bileşeninin uyum, özdeşleme ve içselleştirme olan psikolojik bir bağ olduğunu savunmuşlardır (Nwadei, 2003: 24). Bu üç bileşen aşağıdaki gibidir (Yumuşak, 2013: 58):

1. *Uyum bağıllığı*: O'Reilly ve Chatman göre bağıllık örgüt ile paylaşılmış değerler için kurulmaz. Bağıllık belli ödülleri elde etmek amacıyla meydana gelmektedir. Bu bağıllıkta, ödülün cazibesi ve cezanın iticiliği bağıllığı etkileyen faktörlerdir
2. *Özdeşleşme bağıllığı*: Bağıllık, kişinin diğer bireylerle tatmin edici bir bağ kurmasını ya da ilişkisinin devamlılığını sağlaması amacıyla gerçekleşmektedir. Özdeşleşme bağıllığı hisseden çalışan, bulunduğu örgütün ve sahip grubun bir parçası olmaktan övünç duymaktadır.
3. *İçselleştirme bağıllığı*: Bu bağıllık, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumla ilişkilidir. Bu bağıllık türüne ilişkin tutum ve davranışlar; kişilerin, iç dünyaları örgütteki diğer çalışanların değerleriyle uyumu sağladığında örgüt değerlerinin kendisini içsel ödüllendirildiğini hissetmesidir.

Yukarıda bahsedilen üç bileşen, bağıllığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını ifade etmektedir. Bu durumda önem verilmesi gereken başka bir nokta ise psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının her bireyde ve her bireyin kendi içinde değişiklik göstermesidir (Gül, 2002: 42). Daha sonraki araştırmacılar, O' Reilly ve arkadaşlarının bağıllık bileşenleri üzerinde bazı hususlara dikkat çekmişlerdir. İlk olarak, özdeşleşme ile içselleştirme bileşenlerinin birbirlerinden ayırt etme zorluğudur. İkincisi, uyum özdeşleşme ve içselleştirme farklı kavramlar olsa da, gerçekten örgütsel bir bağıllık faktörleri olarak kabul edilebilir olup olmadığı sorgulanmıştır (Nwadei, 2003: 24).

2.4.1.4. Allen Ve Meyer Yaklaşımı

Meyer ve Allen' a göre örgütsel bağıllığın daha kapsamlı olarak araştırılması gerekmektedir. 1984 yılında örgütsel bağıllık modelini, duygusal bağıllık ve devam bağıllığı olarak geliştirmişlerdir. Meyer ve Allen' in düşüncesine göre örgütsel bağıllık şu üç faktörden meydana gelmektedir. Bunlar: duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllıktır (Hiçkorkmaz, 2016: 41).



Şekil 4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Örücü, Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 48)

Duygusal bağlılık, bireylerin duygusal bağlılığı, örgütsel objelerle özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. İş görenlerin örgütsel amaçları kabullenmesini ve örgüt yararına çaba sarf etmesini içermektedir. Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Kişi kendini örgütün bir parçası olarak gördüğü için bu bağlılık türü çok önemlidir. Çalışanların örgütte kalması ve örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi güçlü duygusal bağlılığı göstermektedir.

Devam bağlılığı, rasyonel bağlılıkta denilen devam bağlılığı, çalışanın çalıştığı yerde kalmaya devam etme isteği, örgütten ayrılma durumunda katlanılacak olan yüksek maliyetlerden dolayı, istemese de örgütte kalmaya devam etmekte, bunu bir zorunluluk olarak hissetmesi durumudur.

Normatif bağlılık, çalışanların çalıştıkları yere karşı duydukları sorumluluğu, bağlılık göstermeyi bir görev olarak algıladıkları bağlılık türüdür. Bu sorumluluk inancına sahip çalışanlar, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğunu, örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünürler (Gündoğan, 2009: 50).

1991 yılında Meyer ve Allen örgütsel bağlılık ile performans arasındaki bağı incelemek amacıyla deneysel çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğu gözlemlendiği gibi devam bağlılığı ve performans arasındaki ilişkinin de negatif olduğu görülmüştür. Meyer

ve arkadaşları, sosyal karakteristik unsurlar ve iş yeri unsurlarının bağlılıkla olan ilişkisini araştırmıştır. Araştırmaların sonucunda ise sosyal karakteristik-bağlılık ilişkisinin, çalışanların yaş, çalışma süresi ve bağlılıkları arasında önemli ilişkiler olduğu gözlenmiştir (Örücü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014: 49).

2.4.1.5. Penley ve Gould Yaklaşımı

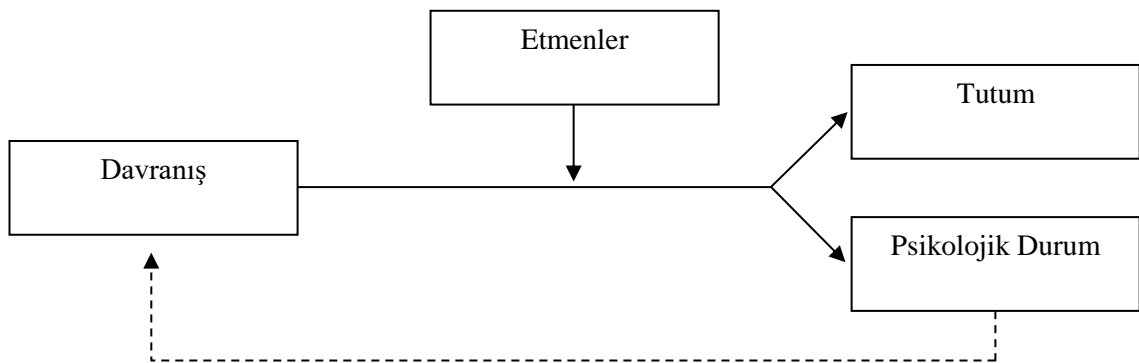
Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeline dayanmaktadır. Ancak Penley ve Gould bu yaklaşımın yeterince açık olmadığını ve kompleks olduğunu açıklamışlardır (Keskin, 2015: 21). Penley ve Gould, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmiştir. Bu üç boyut aşağıdaki gibidir (Karakoç, 2016: 40):

- *Ahlaki bağlılık*, bireyin örgütsel amaçları kabullenmesi ve onlarla özdeşleşmesidir. Bu bağlılık türünde birey, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısından ya da başarısızlığından kendini mesul tutmaktadır.
- *Çıkarıcı bağlılık*, örgütte çalışanların yaptıkları işin karşılığında ödül ve teşvik beklmelerine dayanan alış veriş ilişkisidir. Kişi kendi belirlediği amaçları elde edebilmek için örgütü bir araç gibi görmektedir.
- *Yabancılaştırıcı bağlılık* ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmaması ya da alternatif iş olanaklarının olmadığı ile ilgili algılamalarına dayanmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık duyan kişiler, örgütün verdiği ödül ve cezaların kişinin kendi performansıyla bağlantılı değil, rastgele verildiğine inanmaktadır. Bu tip düşüncelere sahip bireyler örgütte kapana kısıldığı hissine kapılmaktadır.

Penley ve Gould 'un örgütsel bağlılık yaklaşımı Etzioni 'nin örgütsel bağlılık çalışmasındaki eksiklikler üzerine şekillenmiştir. Etzioni, çalışmasında üç bağlılık türünün bir arada bulunamayacağını belirtmiştir ama Penley ve Gould bu görüşe katılmamaktadır. Onlara göre bu üç bağlılık türü bir arada bulunabilmektedir. Penley ve Gould, bireylerin bir organizasyona olan bağlılığının duygusal ve araçsal bir biçimde var olduğunu savunmaktadır (Minati vd, 2007: 315).

2.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık yaklaşımının temeli sosyo-psikolojiye dayatılmaktadır. Çalışanların iş tecrübeleri ve örgüte ayak uydurabilmesi örgüte bağlanma süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, çalışanların uzun müddet belirli bir örgütte çalışmalarını problemi ve bunun nasıl üstesinden gelineceği ile ilgili bir kavramdır. Çalışanlar, örgütten daha çok, yaptıkları belli bir faaliyete bağlılık gösterirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 41). Davranışsal bakış açısı Şekil 5' de ki gibidir.



Şekil 5: Davranışsal Bakış Açısı (Beşoğul, 2014: 63)

Şekil 5'deki düz çizgili oklar neden sonuç ilişkisini göstermektedir. Noktalı çizgili ok ise bağlılığın devamlılığı için tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri belirtmektedir. Çalışan davranışları, bir takım şartlar nedeniyle devamlı hale gelmektedir. Ayrıca çalışanı psikolojik olarak örgüte bağımlı hale getirmekte ve kişinin içinde bulunduğu psikolojik durum ise geri besleme etkisi oluşturarak çalışanın örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Yumuşak, 2013: 53).

Davranışsal bağlılık yaklaşımları çoğunlukla sosyal psikologların çalışmalarında yer almaktadır. Örgüte bağlılığın başlangıç noktası, örgüte katılmak için bireyin özverili olması gerektiği görülmüştür. Bu durum yaygın bir şekilde sosyal kulüplerde, askeri kurumlarda ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yapılırken yaşanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin kendi davranışlarında oluşan bir olgudur. Birey bir davranışta bulunup daha sonra bu davranışlarını tekrarlamaktadır. Davranışlarda bağlılık gösteren kişiler bir süre sonra yaptıklarını meşru ve haklı çıkararak tutumlar göstermektedir (Gül, 2002: 47-48).

İkna direncini uyandırmaya yönelik "davranışsal bağlılık" yaklaşımı, inananların inancına dayanarak az ya da çok geri alınamaz adımlar atmalarını ve buna bağlı

kalmalarını gerektirir. Bağlılık inancı kişinin benlik saygısına zararlı olmasını sağladığı ölçüde, kişinin sosyal girişimlere direnme eğilimini güçlendirmektedir (Berkowitz, 1964: 194).

2.4.2.1.Salancik Yaklaşımı

Salancik (1977) bağlılık kavramını, kişinin davranışlarının önceki eylemiyle tutarlı olması için davranışa olan bağlılığın psikolojik zorunluluk haline gelmesi olarak açıklamıştır (Klein vd, 2009: 349). Bireylerin eylemlerine karşı psikolojik sahiplik duygusu geliştirdikleri süreç ve bu nedenle bunları takip eden bağlılıklardır. Salancik bağlılığı “bir bireyin eylemleri ile bağlı olduğu bir varlık hali” olarak tanımlamaktadır. Tutumsal bağlılığın aksine, Salancik' in bağlılık görüşü, kişinin verilen ödülleri almaya itiraz etmesi değil, farklı durumlarda psikolojik olarak tutarlı olma arzusuyla yönlendirilmesidir. Bu bakış açısından bağlılık, kişinin kendi eylemlerinden sonra kendini haklılaştırma sürecinin bir parçası olarak gelişmektedir (Oliver, 1990: 20).

Salancik yaklaşımında, örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsallığından bahsedilmektedir. Davranış olarak bağlılık, çalışanın örgütten ayrılma gücü ve becerisi üzerindeki algılanmış sınırlar ile kişinin örgüte bağlı hale gelmesidir. Tutum olarak bağlılık ise, paylaşılan değerler ve amaçlardır (Kurtbaş, 2011: 56). Bu yaklaşım, kişinin tutumları ile davranışları arasındaki uyum örgüte olan bağlılığa neden olurken, uyum olmadığında ise kişi gerilim ve strese girmektedir. Salancik yaklaşımında aynı zamanda her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından bahsetmektedir. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Beşoğul, 2014: 65-66).

Salancik'e göre örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi için birey davranışlarının görülebilir olması gerekmektedir. Birey davranışlarının görülebilir olması sağlandığında örgütsel bağlılığın oluşumu kolaylaşacaktır. Davranışların görülebilir olması, kanıtlanabilir olmasını sağladığı için yaptıklarının bilinmesine inkâr edilemeyeceğini bilen bireyler daha fazla sorumluluk alacaktır. Davranışların değiştirilemez olması da örgütsel bağlılığı arttıran etmenlerden biridir. Örgüt üyesinin, davranışlarının değiştirilemez olmasını sağlayan ve örgütsel bağlılığını arttıran çeşitli faktörler mevcuttur. Bunlar; örgütün verdiği ödüller, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler, örgütte olunan zamanla orantılı olarak artan finansal düzenlemeler, örgütte sahip olunan bilgi ve

becerilerin başka bir örgüte başlandığında aktarılmasında meydana gelen zorluklar ve örgütte ilerleyen zaman içerisinde yükselme gibi durumlarda örgüt üyesinin örgüte olan bağlılığı artar (Hiçkorkmaz, 2016: 47).

2.4.2.2. Becker Yan Bahis Teorisi

Becker (1960), bağlılığın bir insanın yaptığı yan bahisler (yatırımlar) sonucunda ortaya çıktığını savunmaktadır (Kiefer, 2008: 40). Becker (1960), "yan bahisler" terimini, örgütten ayrılırsa kaybolacak olan birey tarafından değer verilen yatırımın birikimine değinmek için kullanmıştır. Kişi bu yatırımları kaybetmenin korkusuyla, örgüte bağlılık göstermektedir. Becker görüşünü şöyle dile getirmiştir: " Yeni bir işe girmekten çekinen adam, yan bahis kompleksi tarafından engellenebilir: şuanda çalıştığı işten ayrılması halinde kaybedeceği ödenek fonu ile bağlantılı finansiyal maliyetler; şuan ki firma içinde kıdem kaybı; mevcut işin belirli koşullarına uyum sağlama başarısı nedeniyle işini yapmada sağladığı kolaylığı kaybetme; ev hayatında ki rahatlığını kaybedilmesi dolayısıyla evini taşımak zorunda kalınması vb." (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1016).

Becker, yan bahisler teorisinin temelinde örgütsel bağlılık yer alır. Çalışanların örgüte karşı bağlılıkları üzerine yapılan en eski araştırmalardan birisi Becker'ındır. Becker'ın yaklaşımına göre, örgüt ile çalışan arasındaki bağ ekonomik açıdan değiş-tokuş esaslı ilgili bir sözleşmeye dayanır. Çalışanların, örgüte tamamen gizli ya da kısmen gizli yatırımlarının yani yan bahislerinin bulunması örgüte bağlanma sebepleridir (Beşoğlu, 2014: 64). Becker yan bahis kaynaklarını dört başlık altında toplamaktadır (Bozok, 2016: 15-16):

- a) *Toplumsal Beklentiler:* Çalışan örgütte işini başarılı bir şekilde yapmakta ve değer görmektedir. Ayrıca örgüt dışında, sosyal ve manevi yatırımlarda bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak da işinde uzun süre çalışmaktadır. Kişinin sahip olduğu bu bahisleri kaybetmesi, sıkça yapılan iş değişiklikleri toplumda bu kişinin güvenilirmez olduğu düşüncesinin oluşmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla çalışan da baskı oluşmaktadır.
- b) *Bürokratik Düzenlemeler:* Birey çalıştığı zaman boyunca kazanmış olduğu tazminat haklarını, emekli aylığı için düzenli bir şekilde kesilerek sağladığı birikimi yan bahis konusu yapmaktadır. Örgütten kendi isteğiyle ayrılması ya da yapmış olduğu bireysel hatadan dolayı örgütten uzaklaştırılması elde ettiği hakları

kaybetmesine neden olacaktır. Bu yüzden birey örgütten ayrılmasına neden olacak sebeplerden kendini koruyacaktır.

- c) *Sosyal Etkileşimler*: Birey çevresinde kendisi hakkında oluşturduğu olumlu izlenimin bozulmaması amacıyla; olumlu düşüncelerin oluşmasını sağlayan davranışlarına devam ettirmek zorunda hissetmektedir. Örneğin; birey çevresinde dürüst biri olarak tanınıyorsa, bu birey dürüst olmaya devam ederek ve bu davranışlara bağlılık göstererek çevresinde onu tanıyanların düşüncelerinin değişmesini engellemiş olacaktır.
- d) *Sosyal Roller*: Toplumsal beklentilerden, bürokratik düzenlemelerden ve sosyal ilişkilerden elde edilen kazanımlardan oluşmaktadır. Bu kazanımlar sağlamak amacıyla yapmış olduğu davranışlar kişide alışkanlık oluşturmada ve örgüte uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanın fazla uyum sağlaması ise başka rolleri yapabilmesine engel olmaktadır.

Becker, yan bahis teorisini örgüte bağlılığın davranışsal boyutu yönünden araştırmıştır. Bu bağlılığın esası ekonomik faktörlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca kişi örgütten ayrıldığı zaman ise kaybedeceği parasal, sosyal ve psikolojik faktörleri göz önüne aldığı anda, kendini örgüte bağlı kalmak zorunda hissetmesine sebep olacaktır. Kişinin kaybedeceği şeylerin miktarı ve sayısına bağlı olarak örgütsel bağlılığında farklılık gösterir. Sonuç olarak kişi kaybedeceği değerleri göz önüne alarak kendinden istenilen davranışları uygulayarak suretiyle örgüt üyeliğine devam etmektedir (Akdemir Mansur, 2008: 94).

2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı Reichers tarafından ileri sürülmüştür. Bu yaklaşıma göre bağlılık örgütte kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Örneğin, örgütün çalışma koşulları bir kişiye cazip gelirken başka bir kişiye örgütün çalışanına verdiği önem cazip gelmektedir. Örgütlerin değer ve amaçları farklılık göstermektedir. Bundan dolayı örgütlerde farklı seviyelerde bağlılık çeşitleri oluşabileceğini öne sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrılmıştır. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütün iç ve dış çevresini oluşturan öğelerin bağlılıklarının bir bütünü örgütsel bağlılık oluşmaktadır (Bülbül, 2016: 25).

Gelecekte yapılacak olan araştırmalar için bir başka düşünce, çoklu taahhüt yaklaşımını benimsemektir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, işyerindeki çeşitli bağlılıkların

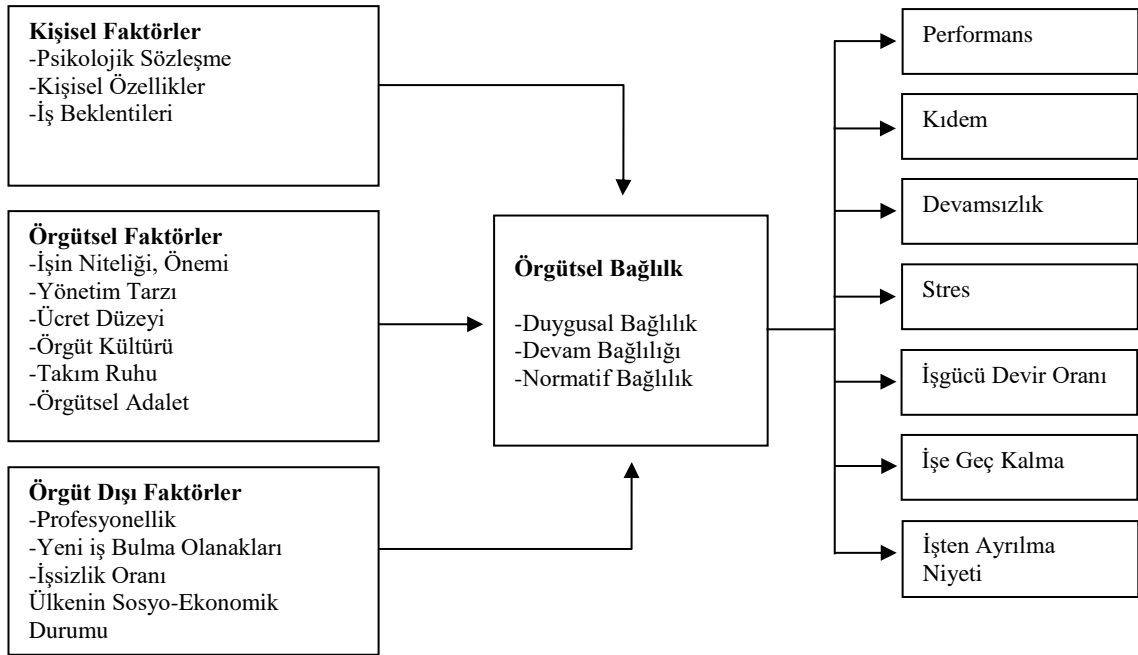
birbirleriyle olan ilişkilerini ve tahmini geçerliliğini incelemektedir. Bunlar; organizasyon, çalışma grubu, meslek, iş ve sendikadır. Bu yaklaşımda bağlılıkların tahmini olarak geçerliliğini arttırdığına dair bazı kanıtlar bulunmaktadır. Bununla birlikte, farklı bağlılıklar arasında gerçekten de fark olup olmadığı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, çoklu taahhüt yaklaşımında oldukça yaygın olan ölçüm problemlerine yol açabilmektedir (Zhao ve Rauner, 2014: 269).

Çoklu bağlılığın en önemli kaynağı kamuoyudur. Kamuoyunu, çeşitli gruplar, çalışanlar, hizmet alanlar, işverenler, yöneticiler ve sendikalar oluşturmaktadır. Farklılık gösteren birçok grubun amaçlarını elde etmesini kolaylaştırmak, örgütlerin var olma sebeplerinin başında geldiği örgütsel bağlılık kaynaklarında da kabul görmektedir (Uyar, 2015: 26).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık örgütler için kilit bir konu olmakla birlikte yöneticiler için her zaman problem oluşturmaktadır. İnsan kaynakları, örgütün hedef ve değerlerine karşı çalışanların sadakatinin artması amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmekte ve bunu uygulayan örgütlerin sayısı giderek artmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramının anlaşılabilirliği ve örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerin insan kaynaklarının stratejilerinin şekillendirilmesinde ki rolü büyüktür (Seyhan, 2014: 40).

Çalışanların örgüte karşı bağlılık duygusu, kendi yaptığı işin verimini arttırarak bulunduğu örgüte de olumlu yönde etkisi olmaktadır. Bir örgütün çalışanlarının örgüte karşı olan bağlılıklarının artmasını veya azalmasını sağlayacak faktörlerin farkında olması önemli bir konu olarak görülmektedir (Yüceler, 2009: 449). Açıklanan bu durum şekil 4 de açık bir şekilde gösterilmiştir.



Şekil 6: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler (Beşoğlu, 2014: 67-68)

Kişilerin örgütlerine karşı bağlılık duygusu ilk olarak verimliliklerinde olmak üzere birçok olumlu yönde etkisi olmaktadır. Bu yönden incelendiğinde başta örgütler olmak üzere birçok araştırmacı için örgütsel bağlılığın artırılması ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin araştırılması önemli bir husus haline gelmektedir (Barutcu, 2015: 45).

2.5.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki bağıntıyı açıklayan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların çoğunda örgütsel bağlılık ile kişisel faktörlerin birbiri arasında çok yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların kişisel özellikleri buldukları örgütün amaçlarını, misyonunu ve vizyonu benimseyerek, örgütte uzun seneler çalışabilmesini sağlamaktadır (Emre, 2016: 28). Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler aşağıdaki gibidir (Dertlioğlu, 2016: 29-30):

- *Yaş:* Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık artma eğilimi göstermektedir. Çalışanlar belli bir yaşa geldikten sonra yeni bir iş arayışına girmemektedir. Bunun sebebi ise belirli bir yaşa gelen kişiler buldukları örgüte karşı alışkanlıklarının olmasıdır. Yaşça büyük olan bireylerin mesleklerinden ve örgütteki sorumluluklarından diğer yaş gruplarına göre daha memnun olma eğiliminde olduğu görülmektedir.

- *Cinsiyet:* Cinsiyet faktörü yapılan araştırmalarda, kadınların ve erkeklerin buldukları örgütte farklı düzeylerde örgütsel bağlılıklarının olduğunu göstermiştir. Toplumda kadınlara ve erkeklere yüklenen sorumluluklar farklı olduğundan dolayı, örgütlerde kadın ve erkek davranışının etkisiyle birlikte, iş hayatının algılanışında ciddi düzeyde farklılıklar meydana getirmektedir.
- *Eğitim Düzeyi:* Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş hayatında beklentileri de yüksek olmaktadır. Bunun sonucunda eğitim düzeyi yüksek olan bireyler ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Eğitimi düşük olan bireylerin iş imkânları eğitim düzeyi yüksek olanlara göre daha sınırlı olması nedeniyle, buldukları örgüte daha fazla bağlılık göstermektedirler.
- *Kıdem:* Örgütlerde unvan, pozisyon ve çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütte çalışılan süre arttıkça elde edilen kazançta artacağı için örgütsel bağlılığın artmasını da sağlamaktadır. Bireyler elde ettikleri kazançları yitirmemek ve kazançlarının daha fazla artmasını sağlamak için örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler. Senelerce aynı örgütte görevini devam ettiren bir kişi zaman içinde yaptığı işi hayatının bir parçası olarak görmekte, hem örgütüyle hem de işiyle bütünleşmektedir. Çalışma süresinin artmasıyla örgüt içinde çalışana sağlanan imkânlar da artmaktadır. Bu durum ise çalışanın örgüte bağlılığını arttırmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelemek, hangi faktörün ne kadar etkisi olduğunu saptamak amacıyla yapılan çalışmalarda çıkan sonuçlara bakıldığında, kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisinin, diğer faktörlerin etkisine oranla daha düşük olduğu görülmüştür (Bilgiç, 2017: 40-41).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörlere baktığımızda karşımıza birçok önemli faktör çıkmaktadır. Örgütün yapısı, büyüklüğü, çalışma koşulları ve saatleri, ücretlendirmesi, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri, yönetim ve uygulama tarzları, örgütün kültürü ve adalet sistemi bu faktörlerdendir. Bu faktörlerin en önemlileri ve en etkili olanları aşağıda sıralanmıştır (Keskin, 2015: 24-25):

- *Örgüt Kültürü:* İşgörenlerin hareketlerine yön veren kurallar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkların bütününe örgüt kültürü denir. Farklı bir

deyişle, örgütteki bireylerin düşünce ve davranışlarını yönlendiren değerler ve inançlar bütünü olarak da ifade edilebilir. Örgüt kültürü örgütteki işlerin nasıl uygulandığının bir belirtisidir. Yapılan araştırmaların sonucunda örgüt kültürü güçlü olan örgütlerin örgüte olan bağlılığının da güçlü olduğu görülmüştür.

- *Yönetim Tarzı:* Yönetim tarzı, örgütlerin kendi misyon ve vizyonuna ulaşabilmesi amacıyla yöneticilerin iş yapma şekli olarak tanımlanabilir. Farklı bir deyişle yöneticilerin iş görenlerini harekete geçirme ve yönlendirme biçimidir. Bir örgütteki yönetim tarzının, çalışanların örgüte olan bağlılıklarına olan etkisi çok büyüktür. Baskıcı ve şiddetli yönetim tarzını benimseyen örgütler çalışanların yaratıcı fikirlerinin önünü kesmekte ve çalışanların çalışma verimlerini düşürmektedir. İlmli ve yumuşak yönetim biçimini benimseyen örgütlerde ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ve performanslarının arttırdığı gözlenmiştir.
- *Örgütsel Adalet:* Örgütsel adalet çalışanların ürettiklerine ilişkin değerlendirmeleri, adaletin örgüt içinde paylaşılması ve yöneticilerin üretimin paylaşılmasında doğru yol izlemeleridir. Örgütsel adalet, yönetsel ve dağıtımsal adalet olarak iki farklı şekilde ele alınmıştır. Her türlü ödüllendirmenin, yetki, görev ve sorumlulukların adil olarak çalışanlara dağıtılması, dağıtımsal adalettir. Kararların adaletli bir şekilde alınması da yönetsel adalettir.

Bireylerin hayata bakış açısına, düşünce yapısına ve beklentilerine yakın olan bir yapıdaki örgütte çalışması, bireyin örgüte olan bağlılığını da yüksek düzeyde algılamasına sebep olacaktır. Başka bir deyişle örgütün yapısı, kültürü, yönetim ve işleyiş tarzı çalışana göre olumlu olarak algılanıyorsa, burada hissedilen örgütsel bağlılık o oranda yüksektir (Bilgiç, 2017: 42-43).

2.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler; profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi faktörlerden oluşmaktadır. Profesyonellik, kişinin mesleğini benimsemesi, yaptığı işin değerlerini kabul edip özümsemesi olarak açıklanmaktadır. Profesyoneller, mesleklerinde yükselmeyi ve gelişmeyi öncelikli tuttuklarından buldukları örgüt, bu bireylerin mesleki gelişmelerine

destek olduğu müddetçe örgütsel bağlılıkta artış olacaktır. Yeni iş bulma olanakları da örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir örgüt dışı faktördür. İş alternatifi kısıtlı olan bireylerin örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır. Diğer bir deyişle, iş bulma olanağı yüksek olan bireyler buldukları örgüte karşı bağlılıkları düşük olmaktadır (Sabuncu: 2015: 72).

Çalışanlara sağlanacak çalışma şartları, olanakları ve verilecek ödüller örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Çalışma şartları, olanaklar ve ödüllerde olumlu yönde gelişme sağlandığında örgütsel bağlılık arttırmaktadır. Ancak örgütsel büyüklük, örgüt içindeki bürokratikleşmeyi arttırıcı bir etmen olduğundan, küçük örgütler ile kıyaslandığında çalışanların örgütlerine bağlılığının daha az olduğu görülmektedir. Çünkü bu küçük örgütlerde çalışanlar, işverenleriyle ve diğer çalışma arkadaşlarıyla daha açık ve doğrudan ilişki içinde olmakta ve maneviyatlarını doyuran ödüller almaktadır. Kazanç düzeyi de örgütsel bağlılığa etki eden faktör olduğu yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür. Kazanç, örgütün çalışanına sağladığı önemli bir ödül olmakla birlikte, işin çekiciliğini belirlemektedir. Çalışana daha fazla ödeme yapmak, çoğunlukla daha yüksek derecede örgütsel bağlılığa neden olmaktadır (Budak, 2009: 68-69).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın derecesi ile bağlantılı olarak örgütsel bağlılık pozitif ya da negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığı durumlarda çalışanların düşük seviyedeki bağlılığı, örgütün yok olma sürecini çabuklaştırmaktadır. Öte yandan amaçlar rasyonalist olmadığı, yüksek seviyedeki bağlılığın etkin davranışlarla sonuçlanması mümkün değildir. Bağlılık kavramının örgütten ayrılma ile ilişkisinin az olduğu, performans düşüklüğü, devamsızlık yapma ve geç gelme gibi durumlarla ilişkisinin yüksek olduğu görülmektedir (Balay, 2000: 83).

Örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla ilişkisinin yüksek olduğu görülmüştür. Başta iş tatmini, motive edilme, katılım ve örgütte bulunma isteği örgütsel bağlılıkla pozitif yönde, iş değiştirme ve devamsızlık yapma gibi durumlarda ise örgütsel bağlılıkla negatif yönde ilişkilidir. 1987' de Randall'ın örgütsel bağlılık üzerine yaptığı araştırmada, bağlılık seviyeleri ile bu seviyelerin kişi ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları araştırılmıştır. Randall düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramlarını açıklamıştır (Bayram, 2005: 135).

Tablo 6: Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları (Doğan, Kılıç, 2007: 53)

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> - Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük - İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> - Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme - Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler - Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma 	<ul style="list-style-type: none"> - Düşük performanslı işgörendenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörendenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma - Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> - Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler - Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta	<ul style="list-style-type: none"> - İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev - Yaratıcı işgörendenler - Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> - Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları - Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Artan işgücü kıdemi - Sınırlı ayrılma isteği - Sınırlı iş devri - Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> - İşgörendenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması - İşgörendenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi - Örgütsel etkinliğin azalması
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> - İşgörendenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması - Olumlu davranışların ödüllendirilmesi - İşgörendenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> - Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması - Değişime karşı bürokratik direnç - Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim - İşgörendenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği - Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> - Güvenli ve istikrarlı işgücü - Daha yüksek üretim için işgörendenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi - Görev ve performans açısından işgörendenler arasında yüksek rekabet - Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı - Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu - Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma - Aşırı çaba gösteren işgörendenlere öfke ve düşmanlık besleme - Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılık, kişinin örgüt ile arasındaki bağın olabildiğince az, örgütün gaye ve hedeflerine ulaşabilmesi için yapılan davranışların tümünden yoksun olduğu bir durumdur. Düşük örgütsel bağlılık, 1990'da Allen ve Meyer'in çalışmasında bulunan örgütsel bağlılık sınıflamasında ki "devamlılık bağlılığı" ya da "zorunluluk bağlılığı" olarak isimlendirilebilir. Bireyin örgütü ile olan psikolojik ait olma hissinin zayıflığı olarak da düşük düzeydeki örgütsel bağlılık tanımlanabilir. Bu sebeple düşük düzeyde bağlılığı olan çalışanların örgütler için istenilmeyen çalışan olduğu söylenebilir.

Bu tür çalışanların istenilmemesinin nedeni ise buldukları ilk fırsatta yeni bir işe geçiş yapmayı istemeleridir (Beşoğul, 2014: 74-75).

Düşük örgütsel bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel açıdan pozitif ve negatif sonuçlar meydana getirmektedir. Düşük örgütsel bağlılıkta, çalışan kendisini örgüte bağlayan önemli etmenlerden mahrum olmanın yanında, çalışanın yaratıcılığında düşüklük ve gelişime açık olmaması meydana gelebilmektedir. Çalışan, örgüte karşı düşük seviyede bağlılık hissettiği için yeni iş imkânlarını arayacağından bu durum da, insan kaynaklarının da etkili kullanılması gerekmektedir. Örgüt, samimi ve şekilci olmayan bir iletişim mekanizmasından vaktinde faydalanabilirse, zarara ve sıkıntıya sebep olacak problemlerle daha kolay başa çıkabilecektir (Randall, 1987:461).

2.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Bireyin tecrübesi yüksek olduğu halde örgüt ile bütünleşemeden kaynaklanan bağlılık düzeyidir. İlmli örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden biçimlendirmesini istememesi ile birlikte kimliklerini korumaya çalışmaktadırlar. Bu tip bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, örgütün sadece bazı değerlerini benimsemekte ve örgütün beklentilerini yerine getirirken hem örgütle bütünleşmeyi hem de kendi değerlerini korumayı devam ettirmektedirler. İlmli düzeyde örgütsel bağlılık görülen örgütlerde, her zaman olumlu sonuçlar meydan gelmeyebilir. Bu tip bağlılık gösteren çalışanlar, topluma sorumluluk duyma ile örgüte sadakat gösterme arasında bir tür kararsızlık yaşarlar. Dolayısıyla bu bocalama yüzünden örgütün veriminin düşmesine yol açabilirler (Bayram, 2005: 136).

2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılığına sahip çalışanlar, örgüte karşı güçlü bağlılık davranışları gösterirler. Bu bağlılık seviyesine sahip çalışanlar, yaptıkları işte başarıyı yakalayabilecekleri gibi ve aldıkları maaştan da tatmin olmaktadır. Çalışanın örgüte göstermiş olduğu sadakatine karşı çalışanın yetkileri arttırarak ve üst pozisyonlara getirilerek ödüllendirilmektedir (Balay, 2000: 89).

Örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, yaptıkları işe de yüksek derecede bağlılık gösterirler. Bu tip çalışanlar, örgütte kendilerine verilen işlerden ve görevlerden ötürü örgüte karşı hassastırlar. Örgüt içinde kariyerleri ile ilgili hiçbir endişe duymamaktadırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütte lider

pozisyonundaysa, kendi denetiminde olan çalışanlara karşı ödemelerde adaleti sağlamaktadırlar. Yüksek düzey bağlılık gösteren çalışanlar sağlık problemleri gibi etmenler dışında kolay kolay devamsızlık göstermemektedirler. Örgütteki yüksek düzeyde bağlılığın olumlu etkileri vardır. Çalışanın yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven vermektedir. Güven sayesinde örgütte istikrarlı bir iş gücü takımı oluşmaktadır. Örgütün sahip olduğu istikrarlı ve güven veren iş gücü, örgütün amaçlarını benimser ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için en verimli şekilde çalışır. Yüksek düzeyde çalışan bağlılığından ortaya çıkan en önemli sonuçlar; verimlilik artışı, üretilen mal ve hizmetin kalitesinde artış, örgüt içi etkili iletişim olmasıdır (Kurtbaş, 2011: 61).

2.7. Mobbing Ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Yapılmış Araştırmalar

Rehman, Javed, Khan, Nawaz and Hyder (2015), “Determining the Effects of Mobbing on Organizational Commitment: A Case of Educational Sector in Pakistan” (Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerinin Belirlenmesi: Pakistan'da Bir Eğitim Sektörü Örneği) adlı çalışmada mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Pakistan'daki üniversitelerin 400 çalışanı üzerinde değerlendirmektedir. Bu çalışma sonucu, Pakistan üniversitelerinde mobbinge maruz kalan çalışanların olduğunu ve bununla beraber eğitim sektöründe mobbing ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Demirgil (2008) “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adındaki tezinde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmıştır. Elde ettiği bulgulara göre çalışanların demografik özellikleri ile mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İşletmelerde mobbinge maruz kalma arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalma olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer boyutlarda mobbindeki artış ile duygusal bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların kuruma olan bağlılıklarındaki artış, işten ayrılma düşüncelerinde ve kuruma olan inançlarını kaybetme düşüncelerinde bir azalış meydana getirmektedir. Mobbing arttıkça kişilerin işten ayrılma niyetlerinde de artış meydana geldiği görülmüştür. Ayrıca mobbindeki bu artış kişilerin örgütlerine olan inançlarını ve beklentilerini kaybettirmektedir. Mobbing ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve değişen şartlarda, firmaların başarısının temelinde çalışanlar yani

insanlar olduğu için mobbingi en alt seviyeye indirmenin, örgütsel bağlılığı arttırabileceği ifade edilebilir.

Karahan ve Yılmaz (2014) “Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Çalışma” adlı araştırmasında mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek için Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesinde farklı ünvanlara sahip 321 sağlık çalışanı üzerinde araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında mobbing ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, mobbingin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği yani negatif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bulguların ortaya çıkardığı diğer bir gerçek de mobbingin çalışanlar arasında ortaya çıkardığı sorunların yanı sıra aynı zamanda işletmelere ve dolayısıyla topluma da bu doğrultuda olumsuz olarak çıktılarının yansıdığıdır.

Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur (2009) “İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi” isimli çalışmasında Ankara ’da ki bir üniversite hastanesinde çalışan 1832 idari personelin maruz kaldığı mobbingin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmasından elde ettiği sonuçlara göre; mobbing ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Fakat örgütsel bağlılığın alt bileşenlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile mobbing arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur, devamlılık bağlılığı ile mobbing arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Pelit ve Kılıç (2012) “Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Sayfiye Otellerinde Bir Uygulama” adındaki çalışmasının amacı şehir ve sayfiye otel işletmelerinde 426 çalışan üzerinde mobbing algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Yapılan çalışmada sayfiye otel işletmelerinde ki çalışanların, şehir otellerinde ki çalışanlara göre mobbing algılamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca şehir otellerinde çalışanların, sayfiye otel işletmelerinde ki çalışanlara göre daha yüksek seviyede örgütsel bağlılıklarının olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak mobbing ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu ve mobbing algısı arttıkça örgütsel bağlılığın da tam tersi yönde azaldığı gözlemlenmiştir.

Atalay (2010) “Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kamu Sektöründen Bir Örnek” adlı çalışmasında mobbing örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler hipotezini kurarak bu doğrultuda araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmanın hedef kitlesi de Muğla’nın ilçeleri olan Milas ve Yatağan’daki Türkiye Kömür

İşletmelerine bağlı Linyit maden ocaklarında görevli bütün çalışanlar (işçiler ve memurlar), Milas ilçesinde bulunan Vakıfbank şubesinin tüm personeli ile bu bölgede faaliyet gösteren ama isminin bu çalışmada geçmesini istemeye kamu iktisadi teşebbüsü personelidir. Mobbing ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İlkokul mezunu, 40 yaş üzeri ve hizmet süresi 15 yıldan fazla olan çalışanların anlamlılık seviyelerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Başka bir deyişle mobbing algı düzeyleri yüksek olduğundan, içinde buldukları durumu gayet normal bir durummuş gibi hissetmektedirler. Öte yandan, yaş seviyesi düşük olup da eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlarda mobbinge karşı olan farkındalığın yüksek olduğu saptanmıştır.

Ergun Özerler, Giderler Atalay ve Dil Şahin (2008), “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmasının amacı, örgütlerde yaşanan mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini saptamaktır. Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre örgütlerde mobbing ile örgütsel bağlılık arasında iki yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların aynı zamanda da mobbinge maruz kalan çalışanlar olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bu çalışanlar, mobbinge maruz kalınca değişimler göstermekte, örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve zamanla işten ayrılma düşüncelerinin de arttığı gözlemlenmektedir.

Karcıoğlu ve Çelik (2012) “Mobbing (Yıldırma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı çalışmasında mobbing mağduru bireyin, çalıştığı organizasyona olan bağlılığının ne yönde etkilendiğini anlamak için Erzurum ilindeki banka çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgular eşliğinde mobbing ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya göre erkeklerin kadınlardan daha çok mobbingi algıladıkları ortaya çıkmıştır ancak örgütsel bağlılık olarak da kadınların erkeklere oranla daha fazla bağlılık duydukları görülmüştür. Mobbingi önlemek için iletişime, adaletli olmaya ve örgüt içinde şeffaf olmaya özen gösterilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Atıcı Türkeli (2015) “Mobbing ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi” adlı çalışmasında mobbing ile örgütsel bağlılık arasında ters orantılı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütte başarılı olan, örgüte katkı sağlayan çalışanların mobbinge maruz kalmasıyla değişim gösterdiği tespit edilmiş, mobbing mağduru çalışanların zamanla örgütten soğuduğu ve ayrılma noktasına geldiği gözlemlenmiştir. Mobbing yüzünden iş

hayatında psikolojik olarak yıkıma uğrayan bireylerin aynı zamanda kendi özel hayatlarında da çeşitli sorunlar yaşamakta oldukları saptanmıştır.

McKay, Arnold, Fratzl ve Thomas (2008) “Workplace Bullying In Academia: A Canadian Study (Akademik Alanda Mobbing: Kanada’da Çalışması)” adlı araştırmada Kanada Üniversitesi çalışanlarına mobbing anketi gönderilmiştir ve gelen sonuçlar incelendiğinde mobbing mağdurlarının olduğu ortaya çıkmıştır ve mobbing ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla beraber yeni işe başlayan personellerde mobbinge karşı bir korku oluştuğu ve çalışanları kaygılandığı anlaşılmıştır. Üniversite personelinin sürekli değişmesi yani personel devir hızının artması da mobbingin meydana getirdiği bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda mobbingin örgütsel bağlılığı azalttığı doğrulanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ AKADEMİSYENLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsanlar hayat mücadelesinde ayakta kalabilmek için çalışmak zorundadır. Günümüz şartlarında bu durum öyle bir hal aldı ki artık çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla geçirilen zaman, evde, ailemizin yanında geçirilen zamandan daha fazla olmaktadır. Bu geçirilen zaman zarfında da küçük veya büyük sorunlar sıkıntılar problemler yaşanmaktadır ve bu problemlerin en büyüğü de mobbinge maruz kalmaktır.

Araştırmamızın amacı akademisyenlerin mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını, mobbing algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını incelemek, bu doğrultuda bir sonuca varmaktır. Bununla beraber dillendirilmekten çekinilen, kanıtlanmakta zorulanılan mobbing davranışları için kamuoyunda dikkat çekmek, hem çalışanları hem de örgütleri bu konuda bilinçlendirmek, geçmişte yapılan araştırmaları desteklemek ve gelecekte yapılacak olan araştırmalara da kaynak olmak da amaçlanmıştır.

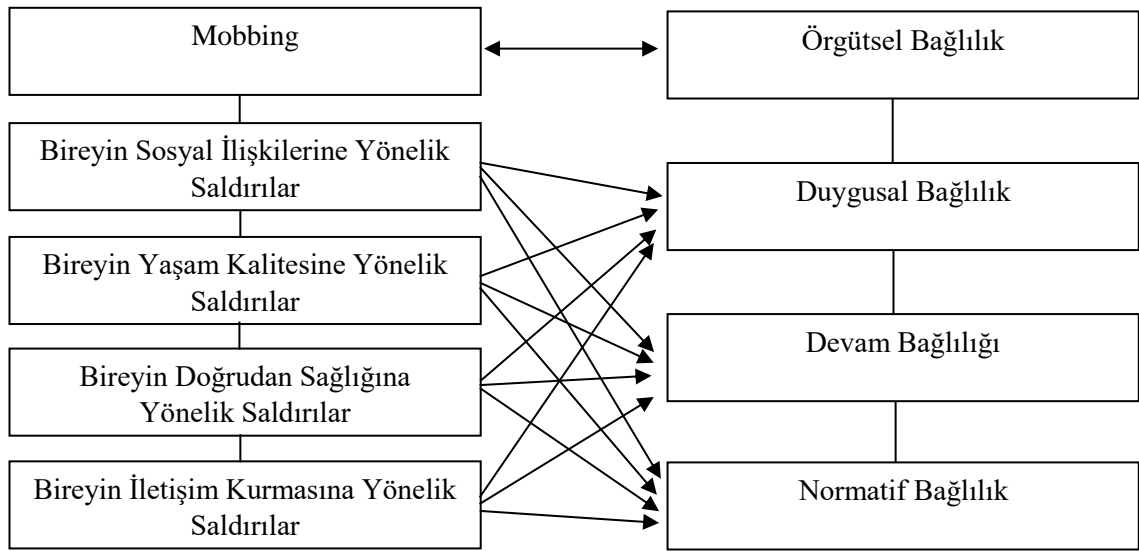
Bu amaç doğrultusunda demografik özellikler, mobbing ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinden oluşan bir anket ile akademisyenlere sorular yöneltilmiştir. Mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesinin yanında cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik özelliklerin mobbing algıları ve örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine, aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına da bakılmıştır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Maliyet ve zaman kısıtlarından dolayı araştırmanın kapsamı, Denizli il merkezinde bulunan Pamukkale Üniversitesi, Kınıklı Kampüsünde görev yapan akademisyenler olarak belirlenmiştir. Kampüste görev yapan bütün akademisyenlere ulaşılmaya çalışılmıştır ama zaman, maliyet ve iş yoğunluğu kısıtlarından etkilenilmiştir. Akademisyenlere ulaşılmada yaşanan kısıtlılıkların yanı sıra konunun mobbing olması, araştırmanın yapıldığı dönemde ülkedeki karmaşık durum ve belirsizlik, katılımcıların tedirgin olmasına neden olmuş, bundan dolayı da ulaşılan katılımcıların tamamından dönüş alınamamıştır.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli olarak betimsel model kullanılmıştır. Bu modelin amacı; problemi, problem ile ilgili durumları, değişkenleri, bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Araştırmada kullanılan model aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 7: Araştırmanın modeli

Araştırmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Betimleyici araştırma modelinde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır.

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

- (H1): Mobbing algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H1a): Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H1b): Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H1c): Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H1d): Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- (H1e): Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H1f): Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırılar ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H1g): Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırılar ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H1h): Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırılar ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H1i): Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırılar ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H1j): Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H1k): Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H1l): Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- (H2): Çalışanların cinsiyetler açısından mobbing algıları farklıdır.
- (H3): Çalışanların ünvanlar açısından mobbing algıları farklıdır.
- (H4): Çalışanların hizmet süreleri açısından örgütsel bağlılık algıları farklıdır.
- (H5): Çalışanları yaşlar açısından örgütsel bağlılık algıları farklıdır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi, Örnekleme, Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, online anket yardımıyla verilerin toplanması gerçekleştirilmiştir. Kullanılan anket demografik bilgiler, mobbing ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini gösteren 6 soru, ikinci bölümde Leymann (1996) yılında geliştirdiği 24 sorudan oluşan mobbing ölçeği, üçüncü bölümde ise Meyer, J.P., Allen, N.J. (1990) yılında geliştirdiği 18 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Soruların cevaplanmasında 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Uygulanmasının kolay olması, katılımcılar arasındaki farklılıkları ölçmede sağladığı fayda, soruların cevaplanmasında ve istenilen verilere ulaşabilmedeki kolaylıklardan dolayı Likert ölçeği tercih edilmiştir.

Anketin mobbingi ölçmeye yönelik kısmındaki 1-2-5 numaralı sorular Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları ölçmeye yönelik sorulardır. 23-24 numaralı sorular Bireyin Doğrudan Sağlığına Yönelik Saldırıları, 18-19-20-21-22 numaralı sorular Çalışma Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları ölçmeye yönelik sorulardır. 3-4-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17 numaralı sorular, Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engelleri ölçmeye yönelik sorulardır. Anketin Örgütsel Bağlılığı ölçmeye yönelik kısmındaki; 25-26-27-28-29 numaralı sorular Duygusal Bağlılığı, 34-37-38-39-40-41-42 numaralı sorular Normatif Bağlılığı, 31-32-33-35 numaralı sorular Devam Bağlılığını, ölçmeye yönelik sorulardır.

Araştırmanın ana kütesini akademisyenler, örneklemini ise Denizli ilinde bulunan Pamukkale Üniversitesi Kınıklı Kampüsü'nde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan akademisyenlere ulaştırılan anketlerden 130 adet geri dönüş olmuş, bu şekilde elde edilen veriler incelenerek değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Öncelikle ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha kat sayıları belirlenmiş, ölçeklerin geçerliğini ve değişkenleri arasındaki yapıyı belirlemek için de faktör analizi yapılmıştır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılıkların analiz etmek için de T-Testi ve ANOVA testi kullanılmıştır.

4.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmamızın bu bölümünde ilk olarak katılımcıların yaş, medeni durum, hizmet yılı gibi demografik durumları incelenip grafikler yardımıyla açıklanacaktır. İkinci olarak da katılımcıların genel cevaplama eğilimleri incelenip, hangi grubun hangi yönde cevap verme eğilimine sahip olduğu yine grafikler yardımıyla açıklanacaktır.

4.5.1. Demografik Bulgular

Yapılan anketlerden gelen sonuçlar doğrultusunda katılımcıların demografik özelliklerini içeren bir tablo oluşturulmuştur. Elde edilen bulguları içeren tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	52	40
	Erkek	78	60
Medeni Durum	Bekâr	34	26,15
	Evli	96	73,85
Yaş	21-30	30	23,1
	31-40	49	37,7
	41-50	33	25,4
	51-60	15	11,5
	61 Ve Üzeri	3	2,3
Unvan	Araş. Görevlisi	42	32,3
	Öğr. Görevlisi	17	13,1
	Doktor	4	3,1
	Yrd. Doç.Doktor	26	20
	Doç.Doktor	21	16,2
	Prof.Doktor	20	15,4
Hizmet Süresi	1-5 Yıl	33	25,4
	6-10 Yıl	21	16,2
	11-15 Yıl	21	16,2
	16-20 Yıl	25	19,2
	21 Yıl Ve Üzeri	30	23,1
Pamukkale Üniveristes'i'indeki Hizmet Süresi	1 Yıldan Az	2	1,5
	1-5 Yıl	42	32,3
	6-10 Yıl	24	18,5
	11-15 Yıl	21	16,2
	16-20 Yıl	26	20
	21 Yıl Ve Üzeri	15	11,5

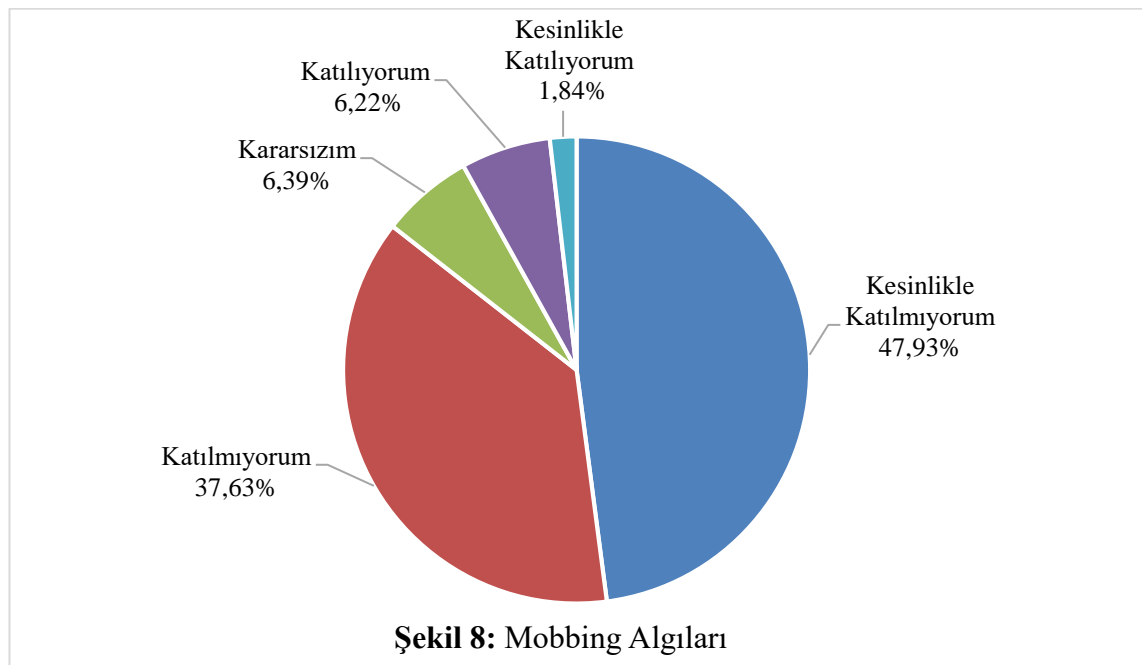
Tablo 7 de görüldüğü gibi, anketi cevaplayan 130 katılımcıdan 78'i erkeklerden, 52'i de kadınlardan oluşmaktadır. Medeni duruma bakıldığında 96 kişinin evli, 34 kişinin bekâr olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük bir kısmı evli akademisyenlerden oluşmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında 49'unun 31-41 yaş aralığında, 33'ünün 41-50 yaş aralığında, 30'unun 21-30 yaş aralığında, 15'inin 51-60 yaş aralığında ve 3'ünün de 61 yaş ve üzerinde olduğunu göstermektedir. Buna göre orta yaş grubu katılımcıların sayısı oldukça yüksektir.

Tamamı akademik personel olan katılımcıların ünvanlarına bakıldığında 42'sinin araştırma görevlisi, 26'sının yardımcı doçent, 21'inin doçent doktor, 20'sinin profesör doktor, 17'sinin öğretim görevlisi ve 4'ünün doktor ünvanına sahip olduğu

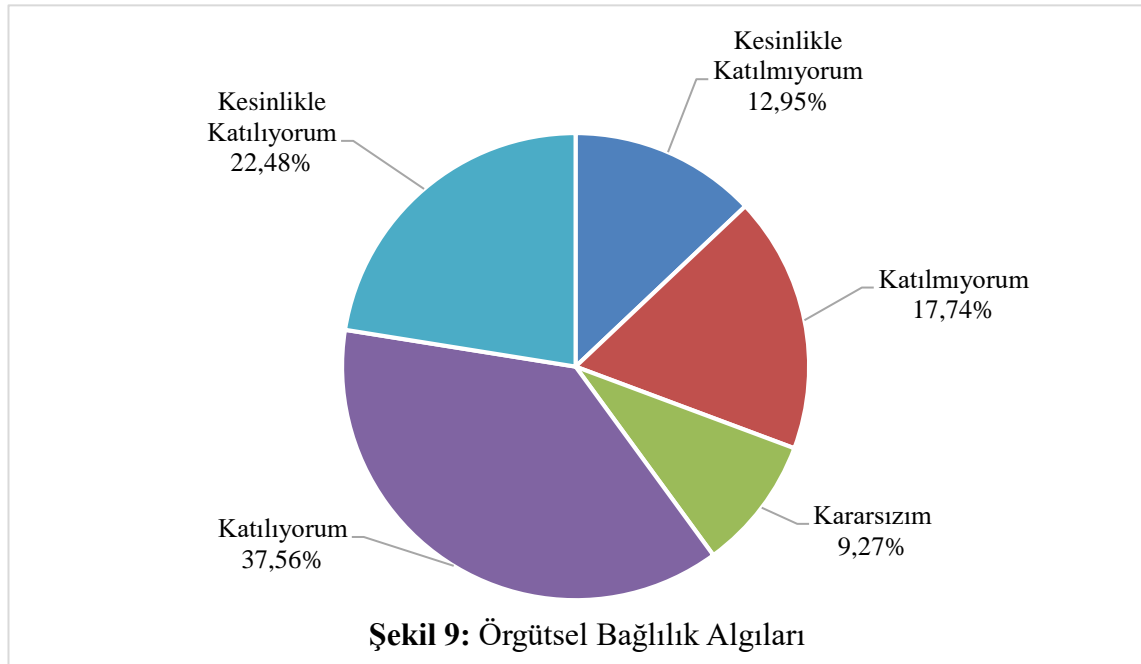
görülmektedir. Mesleki olarak hizmet sürelerine bakıldığında katılımcıların 33 'ünün 1-5 yıl arası, 30 'unun 21 yıl ve üzeri, 25 'inin 16-20 yıl arası, 21 'inin 11-15 yıl arası ve geriye kalan 21 kişinin de 6-10 yıl arası akademisyen olarak görev yaptığı görülmektedir. Pamukkale Üniversitesi' nde ki hizmet sürelerine bakıldığında da katılımcıların 42'sinin 1-5 yıl arası, 26'sının 16-20 yıl arası, 24'ünün 6-10 yıl arası, 21'inin 11-15 yıl arası, 15'inin 21 yıl ve üzeri ve kalan 2'sinin 1 yıldan da az bir süre görev yaptığı görülmektedir.

4.5.2 Genel Cevap Dağılımı

Katılımcıların genel mobbing algılarını ölçmek, mobbinge maruz kalıp kalmadıklarını saptamak için yönlendirilen sorulara verilen cevaplar analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda çıkan değerler dairesel bir grafik yardımıyla açıklanmıştır.



Anketimizi cevaplayan katılımcıların verdiği cevaplara göre %85,56 oranında mobbinge maruz kalmadıkları görülmektedir. Diğer yandan %8,06 oranında da mobbing algılandığı görülmektedir. %6,39 'luk oranda da kararsız olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcılar akademik personel olduğu için yani eğitim seviyeleri yüksek kişiler oldukları için farkındalık ve kendilerini ifade etme düzeyleri yüksek olacağından dolayı çıkan sonuçların gerçeği yansıttığı yani katılımcıların mobbinge maruz kalmadıkları söylenebilir.



Şekil 9 'da örgütsel bağlılık algıları üzerine verilen cevapların genel dağılımı görülmektedir. Çıkan sonuçlara göre, %60,04 'lük bir oranda örgütsel bağlılık algısı hissedilmekteyken, %30,69' luk oranda da bağlılık algısı hissedilmemektedir. Kalan %9,27 'lik oranda ise bir kararsızlık söz konusudur. Örgütsel bağlılık algıları üzerine sorulan sorulardan çıkan bu sonuç, bir önceki testimizin (mobbing algıları testi) sonuçlarını destekler nitelikte çıkmıştır. Teorik olarak mobbing algısı olmayan bir örgütte, örgütsel bağlılığında yüksek olması beklenmektedir, bu doğrultuda Şekil 9 'da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık algısı yüksek çıkmıştır.

Tablo 8: Örneklem yeterlilik testi sonuçları (Mobbing, KMO ve Bartlett Testi)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,930
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2777,758
	df	231
	Sig.	,000

Mobbing ve örgütsel bağlılık ile ilgili anket sorularına verilen cevapları incelemek için faktör analizinden faydalanılmıştır. Faktör analizinin yapılabilmesi için gerekli olan örnekleme sahip olup olmadığımızı öğrenmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Mobbing için örneklem yeterlilik sonuçlarına bakıldığında

KMO değerinin 0,6 'dan büyük ve Bartlett testi değerinin de 0,05 'ten kk olduğu görülmektedir. Bu da bize mobbing testi için örneklemin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: Örneklem yeterlilik testi sonuçları (rgtsel Bağlılık, KMO ve Bartlett Testi)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,917
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1946,404
	df	153
	Sig.	,000

Örgütsel bağlılık için yapılan testlerin sonucunda da KMO değerinin 0,6 'dan büyük ve Bartlett değerinin de 0,05 'ten kk olduğu görülmektedir. Hem mobbing hem de örgütsel bağlılık için örneklem testinden çıkan bu değerler istenilen seviyededir ve dolayısıyla faktör analizini yapmamız için herhangi bir engel bulunmamaktadır. Örneklemin yeterli olduğu görüldükten sonra hem mobbing hem de örgütsel bağlılık için faktör analizi yapılmıştır. Mobbing ile ilgili faktör analizi yapılırken 15 ve 17 numaralı sorular sonuçları olumsuz etkilediği için çıkarılmıştır.

Anketin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach'a Alpha analizi yapılmıştır ve çıkan sonuçlara göre güvenilirlik düzeyinin yüksek (%87,1) olduğu gözlemlenmiştir. Güvenilirlik testini mobbing ve örgütsel bağlılık olarak ayrı ayrı yaptığımızda da güvenilirlik düzeyinin yine yüksek olduğunu görüyoruz. Mobbing ile ilgili güvenilirlik testinin sonucunu %96,9, örgütsel bağlılık ile ilgili güvenilirlik testinin sonucunu da %78,1 olarak görülmektedir. Bu da genel anlamda yüksek güvenilirlik düzeyi olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Tablo 10: Mobbing Algıları Faktör Analizi

	Faktörler			
	Doğrudan Sağlıkla Yönelik Saldırıları	Çalışma ve Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları	Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Saldırıları	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları
Fiziksel Şiddet İçeren Tehditler Alıyorum	,997			
Gözümü Korkutmak İçin Hafif Şiddete Maruz Kalıyorum	,563			
Anlamsız İşlerle Görevlendiriliyorum		,933		
Bana Yönelik Özel Bir Görev Verilmiyor		,669		
Bana Verilen İşler Geri Alınmıyor Ve Yeni Bir İş Yaratmam Engelleniyor		,630		
Yaptığım İşlerde Değişiklik Yapılıyor		,570		
Özgüvenimi Etkileyecek İşler Veriliyor		,506		
Çevremdeki İnsanlar Benimle Konuşmak İstemiyorlar			,858	
Bir Özümlü/Kusurumla Veya Dış Görünüşümle Alay Ediliyor			,849	
Ortamda Sanki Ben Yokmuşum Gibi Davranılıyor			,826	
Gülünç Duruma Düşmem İçin Yürüyüşüm Jestlerim Veya Sesim Taklit Ediliyor			,762	
Yaptığım İşler Eleştiriliyor			,757	
Üstlerim Tarafından Kendimi Gösterme İmkanım Kısıtlanıyor			,715	
Kimseyle Konuşamıyorum Ve Başkalarına Ulaşmam Engelleniyor			,635	
Gülünç Duruma Düşürülüyorum			,564	
Özel Yaşamım Eleştiriliyor			,560	
Çabalarım Yanlış Ve Küçültücü Şekilde Yargılanıyor			,529	
İş Ortamında Sık Sık Sözüm Kesiliyor			,433	
Çalışma Arkadaşlarım Kendimi Gösterme İmkanımı Kısıtlıyor			,385	
Jestler Ve Bakışlar Yöneltilerek İlişki Kurmam Reddediliyor				,933
İmalarda Bulunularak İlişki Kurmam Reddediliyor				,724
Çalışma Arkadaşlarımın Benimle Konuşması Engelleniyor				,572

Mobbing için yapılan faktör analizinin sonucunda tablo 13 'de görüldüğü gibi mobbing algılarını etkileyen dört adet faktör elde edilmiştir. Bu faktörler; kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik saldırılar (%60,53), çalışma ve yaşam kalitesine yönelik saldırılar (%6,15), bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar (%5,53) ve sosyal ilişkilere yönelik saldırılar (%3,35) olarak sıralanmaktadır. Elde edilen bu dört faktör toplam varyansın %75,56 'sını karşılayabilmektedir. Faktör grupları arasında kişinin kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik saldırılar faktörünün,

faktör yükünün yüksek çıktığı görülmektedir. Bu sonuç değerler mobbinge maruz kalan katılımcıların iletişiminin iyi olduğu, çevresindeki insanlarla diyalog kurmakta zorlanmadığı ve bu doğrultuda kendini ifade edebilmekte, yeteneklerini göstermekte sıkıntı yaşamadığı ve bu yüzden de bu kişilerin, mobbing uygulayıcıları için açık hedef oldukları anlaşılmaktadır. En çok maruz kalınan davranış şekillerinin kişinin yaptığı işlerin eleştirilmesi, jestler, bakışlar yöneltilerek ve imalarda bulunularak ilişki kurmasının engellenmesi olduğu görülürken, en az maruz kalınan davranış şeklinin de fiziksel şiddet içeren tehditler alması olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Algıları Faktör Analizi

	Faktörler		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Kendimi Çalıştığım Kuruma Duygusal Olarak Bağlı Hissediyorum	,996		
Kendimi Çalıştığım Kurumda Ailenin Bir Parçası Olarak Görüyorum	,926		
Çalıştığım Kurum Benim İçin Çok Şey İfade Ediyor	,904		
Kendimi Çalıştığım Kuruma Ait Hissediyorum	,863		
Çalıştığım Kurumun Meslelerini Gerçekten De Kendi Meselelerimmiş Gibi Hissederim	,684		
Çalıştığım Kurumdan Ayrılacak Olsam Başka İş Bulma İmkanım Sınırlı Olur		,889	
Şu Anda Çalıştığım Kurumdan Ayrılacak Olsam Hayatım Alt Üst Olur		,837	
Fazla Alternatifim Olmadığı İçin Çalıştığım Kurumdan Ayrılmayı Düşünmüyorum		,816	
İstesem De Şu Anda Çalıştığım Kurumdan Ayrılacak Durumda Değilim		,658	
Meslek Hayatımın Geri Kalan Kısmını Çalışmakta Olduğum Kurumda Geçirmek Beni Çok Mutlu Eder			,779
Benim İçin Avantajlı Da Olsa Çalıştığım Kurumdan Şu Anda Ayrılmanın Doğru Olmadığını Düşünüyorum			,778
Çalıştığım Kurum Sadakat Gösterilecek Bir Kurumdur			,767
Çalıştığım Kuruma Çok Şey Borçluyum			,749
Bu Kurumda Çalışmaya Devam Etmek İçin Bir Zorunluluk Hissetmiyorum			,741
Buradaki İnsanlara Karşı Yükümlülük Hissettiğim İçin Çalıştığım Kurumdan Şu Anda Ayrılamam			,625
Şu Anda Kendi İsteğimden Ziyade Mecburiyetten Dolayı Bu Kuruluşta Çalışıyorum			,600
Çalıştığım Kuruma Kendimden O Kadar Çok Şey Verdim Ki Buradan Ayrılmayı Düşünemiyorum			,592
Çalıştığım Kurumdan Ayrılırsam Kendimi Suçlu Hissederim			,520

Örgütsel bağlılık için yapılan faktör analizinin sonuçları tablo 14 'de gösterilmiştir. Görüldüğü gibi çıkan sonuçlarda, örgütsel bağlılık algılarını etkileyen üç faktör elde edilmiştir. Bu üç faktör şunlardır; duygusal bağlılık (%54,06), normatif bağlılık (%10,92) ve devam bağlılığıdır (%7). Bu üç faktör toplam varyansın %71,98 'ini açıklayabilmektedir. Faktörlerin toplam varyanstaki yüklerine bakıldığında duygusal bağlılık faktörünün yükünün diğerlerine göre yüksek olduğu görülmektedir. Bu da bize katılımcıların duygusal olarak örgütlerine bağlı olduklarını, buna bağlı olarak motivasyon düzeylerinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcılarda, meslek hayatlarının geri kalan kısmının şuan çalıştıkları kurumda geçirilmek istenilmesi, çalıştıkları kurumun meselelerinin kendi meseleleri gibi görülmesi ve çalıştıkları kuruma kendilerini duygusal olarak bağlı hissetmeleri yoğun olarak görülürken, mecburiyetten dolayı şuan çalıştıkları kurumda olunması hissiyatı oldukça zayıf görülmektedir.

4.5.3. Demografik Özellikler Açısından Mobbing ve Örgütsel Bağlılık ve Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Demografik özellikler ile mobbing ve örgütsel bağlılık faktörleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla T-Testi ve ANOVA Testi uygulanmıştır. Yapılan analizden aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 12: Mobbing ve Cinsiyetler, T-Testi Sonuçları

Cinsiyetiniz		N	Ortalama	Std. Sapma	P
Mobbing	Kadın	52	1,6697	0,59901	0,423
	Erkek	78	1,8127	0,62444	

Mobbing ve cinsiyetler ile ilgili t-testi sonuçlarına bakıldığında, faktörlerdeki sig. değeri 0,05 'ten büyük olduğu için varyansların homojen dağıldığı görülmüştür. Sig.(2-tailed) değeri de 0,05 ten büyük olduğu için mobbing ve cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olmadığı sonuca varılmıştır. Bununla birlikte mobbinge maruz kalma erkek akademisyenlerde kadın akademisyenlere oranla biraz daha yüksek görülmektedir. Öğretmenler üzerine yapılan bazı araştırmalarda çıkan sonuçlar da bizim araştırmamızdan çıkan sonucu destekler niteliktedir (Ocak, 2008; Ekinci, 2012; Beşoğul, 2014). Toplumumuzda kadınlara karşı yapılan davranışlarda daha dikkatli, daha saygılı ve koruyucu olunmaya çalışılması erkek kadın arasındaki bu farkın nedeni olarak yorumlanmıştır.

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyetler, T-Testi Sonuçları

Cinsiyetiniz		N	Ortalama	Std. Sapma	P
Örgütsel Bağlılık	Kadın	52	2,9850	0,49558	0,734
	Erkek	78	3,0085	0,48101	

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet ilişkisini incelemek için yaptığımız t-testi sonucunda çıkan değerlere baktığımızda, sig. ve sig (2-tailed) değerlerinin 0,05 'ten büyük olduğunu görülmektedir. Bu durumda varyansların homojen dağıldığı, örgütsel bağlılık ve cinsiyetler arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Her ne kadar örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir fark olmasa da kadınların örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Yapılan diğer araştırmalarda çıkan sonuçlar da farklılık göstermektedir. Gökmen 'e (1996) göre erkeklerde daha fazla örgütsel bağlılık görülürken, Hrebiniak ve Alutto' ya (1972) göre kadınlarda daha fazla örgütsel bağlılık görülmüştür (Beşoğul, 2014:103).

Tablo 14: Mobbing ve Medeni Durum, T-Testi Sonuçları

Medeni Durumunuz		N	Ortalama	Std. Sapma	P
Mobbing	Bekar	34	1,8643	0,69206	0,227
	Evli	96	1,7133	0,58813	

Medeni durum ile mobbing arasındaki durumu incelemek için yaptığımız t-testinden çıkan sonuçlara bakıldığında sig. değerinin 0,05 'ten küçük olduğu görülmektedir. Buna göre varyans dağılımının homojen olmadığı anlaşılmıştır. Sig.(2-tailed) değerine bakıldığında da 0,05 'ten büyük olduğu için mobbing ve medeni durum arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Mehmetoğlu 'nun (2010) akademisyenler üzerine ve Çağdaş Beşoğul'un (2014) öğretmenler üzerine yaptığı araştırmalarda çıkan sonuçlarla benzer nitelikte bir sonuç çıktığı görülmüştür.

Tablo 15: Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum, T-Testi Sonuçları

Medeni Durumunuz		N	Ortalama	Std. Sapma	P
Örgütsel Bağlılık	Bekar	34	3,0943	0,50661	0,196
	Evli	96	2,9670	0,47842	

Medeni durum ve örgütsel bağlılık için yapılan test sonuçlarına bakıldığında sig. ve sig.(2-tailed) değerlerinin 0,05 ‘ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda varyansın homojen dağıldığı, örgütsel bağlılık ile katılımcıların medeni durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Geçtiğimiz yıllarda Mehmetoğlu (2010) ve Ekinci (2012) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları da bunu destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Tablo 16: Mobbing ve Yaş, ANOVA Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
21-30	30	1,8087	0,50609	0,065
31-40	49	1,8199	0,71975	
41-50	33	1,6588	0,53495	
51-60	15	1,4580	0,42405	
61 Ve Üzeri	3	2,7246	0,35411	
Toplam	130	1,7555	0,61607	

Tablo 19 ‘daki mobbing ile yaş ilişkisi için yapılan anova testi sonuçlarında sig. değerlerinin 0,05 ‘ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre mobbing ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olmadığı yani mobbing algısının yaşa göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Tablo 17: Örgütsel Bağlılık ve Yaş, ANOVA Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
21-30	30	3,1037	0,45480	0,632
31-40	49	2,9807	0,54793	
41-50	33	3,0438	0,44025	
51-60	15	2,7259	0,38402	
61 Ve Üzeri	3	3,1296	0,22453	
Toplam	130	2,9991	0,48511	

Yaş ile örgütsel bağlılık ilişkisi için yapılan testte çıkan sonuca göre sig. değerinin 0,05 ‘ten büyük olduğu görülmüştür. Buna göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Özcan (2008) ve Karahan (2008) tarafından yapılan araştırmalardan çıkan sonuçların da benzer nitelikte oldukları görülmektedir. Bunun yanında Durna ve Eren (2005) ve Salami (2008) tarafından yapılan araştırmalar gibi yaş ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu, yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını ve buna paralel olarak bağlılığın artacağını gösteren sonuçlar da görülmüştür (Beşoğlu, 2014: 105).

Tablo 18: Mobbing ve Ünvanlar, ANOVA Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
Arastırma Gorevlısı	42	1,9141	0,71722	0,146
Ogretim Gorevlısı	17	1,7315	0,67815	
Doktor	4	1,9022	0,70766	
Yardımcı Docent Doktor	26	1,6221	0,44895	
Docent Doktor	21	1,6004	0,46941	
Profesor Doktor	20	1,7500	0,62592	
Toplam	130	1,7555	0,61607	

Mobbing ve ünvanlar arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan anova testinin sonucunda çıkan değerlere bakıldığında sig. değerinin 0,05 ‘ten büyük olduğu görülmüştür. Çıkan bu sonuç ışığında mobbing algısı ile ünvanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Şenerkal (2014) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan benzer çalışmada da aynı sonucun çıktığı görülmüştür. Bununla birlikte Cayvarlı (2013) tarafından aynı hedef kitle üzerinde yapılan araştırma sonucunda farklı olarak mobbing algılarının ünvanlara göre değiştiği görülmüştür.

Tablo 19: Örgütsel Bağlılık ve Ünvanlar, ANOVA Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
Arastırma Gorevlısı	42	3,0635	0,60791	0,333
Ogretim Gorevlısı	17	3,0098	0,42321	
Doktor	4	3,0417	0,38053	
Yardımcı Docent Doktor	26	3,0107	0,44500	
Docent Doktor	21	2,9683	0,35554	
Profesor Doktor	20	2,8639	0,45043	
Toplam	130	2,9991	0,48511	

Örgütsel bağlılık ve ünvanlar ile ilgili yapılan test sonucu incelendiğinde, sig. değerinin de 0,05 ‘ten büyük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu sonuca göre örgütsel bağlılık ile ünvanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Geçmişte yapılan çalışmalardan birisi olan Bozkurt ve Yurt ‘un (2013) çalışmasında bunun tam tersi bir sonuç çıkmıştır yani ünvanlara göre örgütsel bağlılık algısında farklılık olduğu görülmüştür.

Tablo 20: Mobbing ve Hizmet Süresi, ANOVA Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
1-5 Yıl	33	2,0672	0,75456	0,055
6-10 Yıl	21	1,5859	0,48642	
11-15 Yıl	21	1,5487	0,53134	
16-20 Yıl	25	1,8591	0,49673	
21 Yıl Ve Uzeri	30	1,5899	0,54588	
Toplam	130	1,7555	0,61607	

Yapılan anova testi sonuçlarına bakıldığında sig. değerinin 0,05 'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda hizmet süresi ile mobbing arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Sönmezşık 'ın (2011) ve Beşoğul 'un (2014) de yaptığı araştırmalardan çıkan sonuçların da hizmet süresi ve mobbing arasında anlamlı bir fark olmadığını destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Tablo 21: Örgütsel Bağlılık ve Hizmet Süresi, ANOVA Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
1-5 Yıl	33	3,1582	0,38166	,310
6-10 Yıl	21	2,9762	0,74547	
11-15 Yıl	21	2,8862	0,45013	
16-20 Yıl	25	2,9533	0,38646	
21 Yıl Ve Uzeri	30	2,9574	0,44437	
Toplam	130	2,9991	0,48511	

Örgütsel bağlılık ve hizmet süresi arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan anova testi sonucuna bakıldığında sig. değerinin 0,05 'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda örgütsel bağlılık ve hizmet süresi arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Beşoğul 'un (2014) araştırmasından da bu sonucu destekler nitelikte bir sonuç çıktığı görülmüştür. Aynı zaman bu sonucun tam tersi, hizmet süresi fazla olan katılımcıların hizmet süresi az olanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılık algıladığının görüldüğü araştırmalar da bulunmaktadır (Selvitopu ve Şahin, 2013:179).

Tablo 22: Mobbing ve PAÜ Hizmet Süresi, ANOVA Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
1 Yıldan Az	2	2,2826	1,01454	0,424
1-5 Yıl	42	1,9182	0,70220	
6-10 Yıl	24	1,5507	0,51694	
11-15 Yıl	21	1,6522	0,50405	
16-20 Yıl	26	1,7408	0,57608	
21 Yıl Ve Uzeri	15	1,7275	0,61388	
Toplam	130	1,7555	0,61607	

PAÜ hizmet süresi ile mobbing arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan anova testinin sonucuna bakıldığında sig. değeri 0,05 ‘ten büyük olduğu için mobbing ile PAÜ hizmet süresi arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Geçen yıllarda Apak (2009) ve Ekinci (2014) tarafından yapılan araştırmalara bakıldığında da benzer sonuçlar çıktığı görülmektedir.

Tablo 23: Örgütsel Bağlılık ve PAÜ Hizmet Süresi, ANOVA Testi

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
1 Yıldan Az	2	2,8889	0,39284	0,994
1-5 Yıl	42	3,0410	0,52044	
6-10 Yıl	24	3,0324	0,66564	
11-15 Yıl	21	2,9339	0,29898	
16-20 Yıl	26	2,9124	0,41579	
21 Yıl Ve Uzeri	15	3,0852	0,40329	
Toplam	130	2,9991	0,48511	

Yapılan test sonucunda sig. değeri 0,05 ‘ten büyük olduğu için PAÜ hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır. Literatüre bakıldığında Bozkurt ve Yurt (2013) tarafından yapılan araştırmada da benzer bir sonuç çıktığı, örgütsel bağlılık algısının görev yapılan kurumdaki hizmet süresiyle bir ilişkisi olmadığı görülmüştür.

4.6. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırmadan çıkan sonuçlara bakıldığında katılımcıların mobbinge maruz kalmadığı (%85) ve aynı katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının yüksek olduğu (%60) görülmektedir.

Tablo 24: Mobbing ve Örgütsel Bağlılık, Korelasyon Analizi

		Mobbing	Örgütsel Bağlılık
MOBBING	Pearson Correlation	1	-,221(*)
	Sig. (2-tailed)		,011
ORGUTSEL BAGLILIK	Pearson Correlation	-,221(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,011	

(H1): Yapmış olduğumuz korelasyon analizinin sonucunda ortaya çıkan korelasyon katsayısı negatif yönde ve sig. (2-tailed) değeri de 0,05 ‘ten küçük çıkmıştır.

Bu da bize katılımcıların mobbing algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir, ana hipotez olan **H1 hipotezi kabul edilmiştir**. Akademisyenler yüksek eğitim seviyesinde olan bireyler oldukları için çalışma ortamında mobbing davranışları görülmemektedir ve bununla beraber örgütsel bağlılık algıları da yüksek olarak çıkmaktadır. Mobbing algısı düştükçe, örgütsel bağlılık algısı da artmaktadır. Yapılan diğer araştırmalarda çıkan sonuçlara paralel bir sonuç çıktığı, literatürü destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Tablo 25: KGYS ve DB, Korelasyon Analizi

		KGYS	DB
KGYS	Pearson Correlation	1	-,540(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
DB	Pearson Correlation	-,540(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(H1a): KGYS (Kendini Göstermesine ve İletişim Kurmasına Yönelik Engeller) ile DB (Duygusal Bağlılık) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0,540$, $p = 0,000 < 0,05$). KGYS arttıkça, DB azalmaktadır. **H1a hipotezi kabul edildi**. Üniversite ortamında iletişim ve gelişime yönelik engeller oluştuğunda, akademisyenlerin duygusal bağlılığı yani kişinin kendini örgütün bir parçası olarak görmesi azalmaktadır. Meslek olarak bakıldığında gelişim ve iletişimin en yoğun olarak yaşandığı yer üniversiteler olduğu ve insanın da duygusal bir varlık olduğu, olaylardan kolayca etkilendiği için böyle bir sonucun çıkması gayet normal bir durum olarak görülmektedir.

Tablo 26: KGYS ve NB, Korelasyon Analizi

		KGYS	NB
KGYS	Pearson Correlation	1	-,418(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
NB	Pearson Correlation	-,418(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(H1b): Yapılan analiz sonucuna bakarak kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller ile normatif bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0,418$, $p = 0,000 < 0,05$). **H1b hipotezi kabul edildi**. Normatif bağlılık çalışılan yere karşı duyulan sorumluluğu ve bu doğrultuda sadakati ifade ettiği için iletişime ve

gelişime yapılan engellerin, bu bağlılığı zedelediği, bağlılık algısını düşürdüğü görülmektedir.

Tablo 27: KGYS ve DVB, Korelasyon Analizi

		KGYS	DVB
KGYS	Pearson Correlation	1	,625(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
DVB	Pearson Correlation	,625(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(H1c): Kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r= 0,625$, $p=0,000<0,05$). **H1c hipotezi kabul edildi.** Devam bağlılığı bir tür zorunluluk, örgütten ayrılmanın getirebileceği maliyetlerden kaçma olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla kişinin iletişimine ve gelişimine karşı yapılan engeller devam bağlılığını olumsuz etkilememektedir. Devam bağlılığının duygusallıktan biraz daha uzak bir algı olması bu durumun sebebi olarak görülmektedir.

Tablo 28: ÇYKYS ve DB, Korelasyon Analizi

		CYKYS	DB
CYKYS	Pearson Correlation	1	-,511(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
DB	Pearson Correlation	-,511(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(H1d): Hipotez kabul edildi. Çalışma ve yaşam kalitesine yönelik saldırılar ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r= -0,511$, $p=0,000<0,05$). ÇYKYS arttıkça, DB azalır. **H1d hipotezi kabul edildi.** Akademisyenlerin çalışma ortamındaki yaşam kalitesine yönelik saldırılar, duygusal bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Yüksek eğitim ve kültür seviyesine sahip olan akademisyenlerin çalışma ve yaşam kalitesi olarak da beklentilerinin yüksek olduğu ve dolayısıyla bu negatif etkinin akademisyenler üzerinde daha da belirgin olduğu düşünülmektedir.

Tablo 29: ÇYKYS ve NB, Korelasyon Analizi

		CYKYS	NB
CYKYS	Pearson Correlation	1	-,377(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
NB	Pearson Correlation	-,377(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(H1e): Çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0,377$, $p = 0,000 < 0,05$). **H1e hipotezi kabul edildi.** Akademisyenlerin normatif bağlılığı yani üniversiteye karşı duydukları sorumluluk ve sadakat, duygusal bağlılık algılarında da olduğu gibi, çalışma ve yaşam kalitelerine olan saldırılardan olumsuz etkileniyor. Buna sebep olarak da akademisyenlerin çalışma ve yaşam kalitesindeki yüksek beklentileri gösterilebilir.

Tablo 30: ÇYKYS ve DVB, Korelasyon Analizi

		CYKYS	DVB
CYKYS	Pearson Correlation	1	,609(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
DVB	Pearson Correlation	,609(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(H1f): Çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,609$, $p = 0,000 < 0,05$). **H1f hipotezi kabul edildi.** Devam bağlılığı, devam etme isteği ve biraz da maddi kayıba girmeme beklentisiyle, duygusallıktan biraz daha uzak bir algıyla oluştuğu için çalışma ve yaşam kalitesine yapılan saldırılardan olumsuz etkilenmemektedir, tam tersine bu saldırılar devam bağlılığına pozitif yönde etki etmektedir.

Tablo 31: DSYS ve DB, Korelasyon Analizi

		DSYS	DB
DSYS	Pearson Correlation	1	-,414(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
DB	Pearson Correlation	-,414(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(H1g): Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0,414$, $p = 0,000 < 0,05$). **H1g hipotezi kabul**

edildi. Doğrudan sağlığa yönelik saldırılar, akademisyenlerin duygusal bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Hangi meslek grubuna dahil olursa olsun doğrudan sağlığa yapılan saldırıların duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği görülmektedir. Çalışanın sağlığına yönelik bir saldırı yaşadığı örgüte karşı duygusal bir bağlılık göstermesi beklenmemelidir.

Tablo 32: DSYS ve NB, Korelasyon Analizi

		DSYS	NB
DSYS	Pearson Correlation	1	-,318(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	130	130
NB	Pearson Correlation	-,318(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	130	130

(H1h): Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar ile normatif bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0,318$, $p = 0,000 < 0,05$). **H1h hipotezi kabul edildi.** Duygusal bağlılıkta olduğu gibi normatif bağlılıkta da, doğrudan sağlığa yapılan saldırılar sonrasında olumsuz etkilenme görülmektedir. Sağlığına yönelik saldırıların olduğu bir örgüte karşı sorumluluk ve sadakat algısının hissedilmesi mümkün olmadığı açıkça görülmektedir.

Tablo 33: DSYS ve DVB, Korelasyon Analizi

		DSYS	DVB
DSYS	Pearson Correlation	1	,464(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
DVB	Pearson Correlation	,464(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(H1i): Bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,464$, $p = 0,000 < 0,05$). **H1i hipotezi kabul edildi.** Duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkta olan olumsuz etkilenme devam bağlılığında görülmemektedir. Devam bağlılığı daha çok maddi kayıplar yaşamamak için devam etme zorunluluğu olarak algılandığı için, doğrudan sağlığa yapılan saldırıların göz ardı edilmesine neden olduğu düşünülmektedir.

Tablo 34: SIYS ve DB, Korelasyon Analizi

		SIYS	DB
SIYS	Pearson Correlation	1	-,416(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
DB	Pearson Correlation	-,416(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(H1j): Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0,416$, $p = 0,000 < 0,05$). **H1j hipotezi kabul edildi.** Sosyal ilişkilere yapılan saldırılar, akademisyenlerin duygusal bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Akademisyenlerin işleri ve buldukları ortamların doğası gereği sürekli olarak iletişim içinde olmaları ve bilgi alışverişi yapmaları gerektiği için, bu yönde yapılan saldırıların duygusal bağlılık algılarını negatif yönde etkilemesi gayet normal bir durum olarak görülmektedir.

Tablo 35: SIYS ve NB, Korelasyon Analizi

		SIYS	NB
SIYS	Pearson Correlation	1	-,339(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
NB	Pearson Correlation	-,339(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(H1k): Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile normatif bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r = -0,339$, $p = 0,000 < 0,05$). **H1k hipotezi kabul edildi.** Duygusal bağlılıkta olduğu gibi normatif bağlılıkta da sosyal ilişkilere yönelik saldırılar olumsuz geri dönüşler oluşturmaktadır. Sürekli sosyal iletişim içinde olan akademisyenlere karşı yapılan bu tarzda bir saldırıdan, akademisyenlerin normatif bağlılıklarının olumsuz etkilenmesi beklenen bir durum olarak görülmektedir.

Tablo 36: SIYS ve DVB, Korelasyon Analizi

		SIYS	DVB
SIYS	Pearson Correlation	1	,523(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
DVB	Pearson Correlation	,523(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

(H11): Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r= 0,523$, $p=0,000<0,05$). **H11 hipotezi kabul edildi.** Duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olumsuz yönde etkileyen sosyal ilişkilere yapılan saldırılar, devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Gerek sosyal ilişkilere yönelik saldırılar gerekse diğer saldırılar devam bağlılığını olumsuz olarak etkilememektedir. Bu da maddi kayıplar korkusuyla oluşan devam bağlılığının, olası mobbing saldırılarından olumsuz etkilenmediğini göstermektedir. Başka bir deyişle beklentiler duygusallıktan çok maddiyat olduğu için devam bağlılığı algısı diğer algılar gibi olumsuz etkilenmemektedir.

(H2): Çalışanların cinsiyetler açısından mobbing algıları farklı değildir ($p= 0,423>0,05$). (Tablo 12). **H2 hipotezi red edildi.**

(H3): Çalışanların ünvanlar açısından mobbing algıları farklı değildir ($p=0,146>0,05$). (Tablo 18). **H3 hipotezi red edildi.**

(H4): Çalışanların hizmet süreleri açısından örgütsel bağlılık algıları farklı değildir ($p=0,310>0,05$). (Tablo 21). **H4 hipotezi red edildi.**

(H5): Çalışanları yaşlar açısından örgütsel bağlılık algıları farklı değildir ($p=0,632>0,05$). (Tablo 17). **H5 hipotezi red edildi.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mobbing, günümüz iş hayatında çalışanları sindirmede en büyük rolü oynamaktadır. İş yerlerinde fiziksel olarak şiddet uygulamak hem tepkilere neden olacağından hem de hukuki olarak suç sayıldığı için mobbing uygulamak bir nevi silah olarak kullanılmakta, bunun sonucunda çalışanların psikolojisi bozulmakta, istifa etmelerine sebep olmaktadır.

Günümüzde mobbing uygulamak suç sayılmaktadır ama bunu ispat etmek, yargıyı mobbing uygulandığına ikna etmek oldukça zor bir süreçtir. Zaman ilerledikçe mobbinge maruz kaldığını iddia ederek mahkemelere başvuru yapan çalışanların sayısı azımsanmayacak seviyede artarak ilerlemektedir. Yapılan bu başvurular da aynı oranda karşılığını bulamamaktadır yani mahkemeler genellikle mobbing mağdurunun iddialarının asılsız olduğuna, mobbinge uğramadıklarına karar vermektedir. Bu kararı verirken de dayandığı nokta bir nevi delil yetersizliği yani mobbingin yapıldığının ispatlanamamsı durumudur. Hukukun bu eksikliğini veya başka bir deyişle boşluğunu fırsat bilen kişilerin mobbing uygulamaları, çalışanlara baskı yapmaları, onları psikolojik olarak etkilemeleri de kaçınılmaz olmaktadır.

Mobbing ve örgütsel bağlılık üzerine Pamukkale Üniversitesi akademisyenlerinin katılımıyla 130 katılımcıdan gelen anketlerden çıkan sonuçlar, katılımcıların %85,56 oranında çıkan bir sonuçla mobbinge maruz kalmadığını, çok düşük oranda (%8,06) mobbinge maruz kaldığını göstermektedir. Katılımcıların örgütsel bağlılık ile ilgili anket sorularına verdiği cevaplar, katılımcıların %60,04 oranında örgütsel bağlılık algısı olduğunu, %30,69 oranında da örgütsel bağlılık hissedilmediğini göstermektedir. Katılımcıların mobbing ve örgütsel bağlılık algıları demografik özellikler açısından incelendiğinde de genel anlamda aralarında bir farklılık olmadığı, yani cinsiyet, yaş, medeni durum gibi demografik özelliklerin mobbing ve örgütsel bağlılık algılarını farklılaştırmadığı görülmektedir. Çıkan bu genel durumun ışığında, mobbingin algılanmadığı bir ortamda, örgütsel bağlılığında bu oranda algılanması, geçmişte yapılan araştırmaları ve literatürü destekler niteliktedir.

Mobbing ve örgütsel bağlılığa bir bütün olarak bakıldığında, katılımcıların büyük bir oranda mobbing algısı hissetmediği görülürken, örgütsel bağlılık açısından da yüksek bir algının olduğu görülmektedir. Mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki baz alındığında, daha yüksek bir örgütsel bağlılık algısı beklenirken, çıkan sonuç bu oranda

yüksek olmamıştır. %85 oranında mobbing algılanmazken, örgütsel bağlılık algısı %60 seviyesinde kalmıştır. Bu durum bazı farklı yorumların getirilmesine sebep olmaktadır.

Bunlardan ilki, akademisyenlerin yaptıkları işi çok da sevmediği düşüncesidir. Akademisyenlerin buldukları ortam, çalışma koşulları veya kişisel beklentilerden dolayı böyle bir durumun olabileceği yani yaptıkları işi çok da sevmedikleri düşüncesi ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak söylenebilecek yorum ise akademisyenlerin mecburiyetten dolayı bu işi yaptıkları düşüncesidir. Mevcut ülke şartları ve iş ortamındaki karamsar tablo göz önüne alındığında akademisyen olmak, üniversitede öğretim üyesi olmak çok cazip ve albenisi olan bir meslek olarak görülmektedir. Dışarıdan bakıldığı zaman gerek çalışma ortamı, gerek maaş olarak hemen hemen herkesin çalışmak isteyebileceği bir meslek grubu olarak görülmektedir. Dolayısıyla şuan görev yapan akademisyenlerden bazıları bu düşüncelere dayanarak mesleğe girdiğinde zamanla ilgisini kaybettiği ama üniversite dışındaki çalışma koşullarını da olumsuz olarak gördüğü için mecburi olarak akademisyenliğe devam ediyor olabileceği düşünülmektedir. Üçüncü olarak da akademisyenlerin gerçekte az da olsa mobbinge maruz kaldıkları ama bunu dillendirmekten çekindikleri düşüncesidir. Netice itibariyle akademisyen de olsa bir çalışma ortamı, bir yönetim unsuru bulunmaktadır. Gerek düşünce olarak gerek yapı olarak birbirleriyle ters düşen, anlaşılamayan akademisyenlerin olması gayet doğal bir durum olarak görülmektedir. İşte böyle bir durumda mobbing davranışlarının ortaya çıkabileceği, güçlü olanın zayıf veya savunmasız olana mobbing uygulayabileceği ihtimalleri de düşünülmektedir. Bu olumsuz durum karşısında iş hayatını daha fazla etkilememesi, çalışma ortamının daha fazla bozulmaması için mobbing mağdurunun yaşadıklarını gizledikleri düşüncesi de yer almaktadır.

Üniversite, fabrika, belediye veya herhangi bir çalışma ortamı, neresi olursa olsun, hiçbir ortam veya sebep mobbing davranışları sergilenmesini haklı çıkarmamaktadır. Mobbing bir insanlık suçu, iş hayatına ve devamında özel hayata yıkıcı bir darbe, insan psikolojisine yok edici bir dalga olarak görülmektedir. Bu derece etkili olan bir davranışın engellenmesi, mobbinge maruz kalanların maddi veya manevi olarak desteklenmesi, yardım edilmesi, mobbing uygulayıcılarının da aynı davranışı bir daha yapamaması için uyarılması hatta cezalandırılması gerekmektedir.

Çalışanlara, yöneticilere ve patronlara eğitimler verilmeli, bilinçlendirilmeli, mobbingin ne olduğu, nasıl sonuçlar doğurduğu, insan üzerinde nasıl bir yıkıma sebep

olduğu vurucu bir şekilde gösterilmelidir. Yöneticiler veya patronlar çalışanlarını izlemeli, hissettirmeden gözlemler yapmalıdır. Çalışma ortamında olumsuz baskıcı durumların, fikir ayrılıklarının olabileceğini unutmamalı, bu doğrultuda ortamı ve davranışları analiz etmelidir. Bulunulan ortamda çalışanlara kendilerini rahatça ifade edebilme, fikirlerini ve algıladıklarını dile getirebilme özgürlüğünü tanımalıdırlar. Karşılıklı iletişim hiçbir zaman koparılmamalı, sevinçlerle beraber sorunlar ve sıkıntılar da paylaşılmalı, çalışanlara kendilerinin değerli olduğu hissettirilmelidir. Çalışanlara eşit davranılmalı, eğer statü olarak bir fark yoksa yönetici ile çalışanlar arasındaki mesafe eşit olmalıdır. Her çalışana aynı uzaklıkta olunmalı, hiçbiri diğerinden farklı görülmemeli, her konuda tarafsız ve adil davranılmalı, birine sağlanan imkânlar diğerlerine de sağlanmalıdır. Belirli dönemlerde hem grup olarak toplu bir şekilde hem de birebir görüşmeler yapılmalı, çalışanlar dinlenmeli, düşünceleri, maruz kaldığı davranışlar, hissettikleri, beklentileri, öğrenilmelidir. Toplu görüşmelerde veya normal çalışma ortamında kendini ifade edemeyen, derdini sıkıntısını paylaşamayan bir çalışanın birebir görüşmelerde daha açık ve samimi olabileceği, gerçekleri daha kolay bir şekilde dile getirebileceği düşüncesi göz ardı edilmemelidir.

Günümüz iş hayatında küçük büyük bütün örgütler rakiplerini saf dışı bırakmak için bütün imkânlarını seferber etmektedir. Promosyonlar, katalog bürüşür dağıtımları, tanıtımlar, fuarlara katılım, yerel televizyonlardan ulusal televizyonlara kadar yayınlanan reklam filmleri gibi birçok farklı yolla hatırı sayılır bütçeler ayırarak buldukları sektörde ön plana çıkmaya çalışmaktadırlar. Söz konusu çalışanları, mesai arkadaşları, iş arkadaşları ve en önemlisi davranış şekilleri, tutumlar olunca durum farklı bir boyut kazanıyor, ön plana çıkmak için tüm imkânlarını seferber eden yönetim bir anda kör, sağır ve dilsiz olabiliyor. Buna sebep olarak da sermaye sahiplerinin gözünü bürüyen para hırsı, çok kar elde etme çabası ve buna bağlı olarak insanlara gereken önemi vermemesi gösterilebilir. Bu durum karşısında çalışanların da özgüveninin yüksek olması, kendinden emin olması ve cesur olması gerekmektedir. Haksızlığa uğradığında, kötü ve kasıtlı davranışlara maruz kaldığında korkmamalı ve bu durumu dile getirmekten çekinmemelidir, sesini çıkarmalıdır, hakkını aramalıdır. Bugün kendisine yapılan davranışa ses çıkarmazsa, aynı davranışın daha güçlü olarak tekrar kendisine veya diğer arkadaşlarına geleceğini unutmamalıdır.

İçinde bulunulan imkânların, istihdam oranlarının ve çalışma koşullarının da mobbingi etkileyen önemli unsurlardan olduğu unutulmamalıdır. İnsanlar hayatlarını

daha iyi standartlarda yaşayabilmek, kendisine ailesine daha iyi imkânlar sunabilmek için çalışırlar. Günümüz koşullarında iş bulmak, bir örgütte uzun soluklu çalışmak, bunu başarabilmek çok da kolay olan bir durum değildir. Gerek çalışan kişiden gerekse çalışılan örgütten kaynaklanan sorunlardan dolayı çalışanlar örgütlerini değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Örgütten kaynaklanan sorunlardan en önemlisi de mobbing davranışlarına maruz kalmaktır. Mobbinge maruz kaldığı halde hala aynı yerde çalışmaya devam eden, uğradığı olumsuz davranışları işsiz kalma, sorumluluklarını yerine getirememeye korkusuyla dile getiremeyen çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu da istihdamın, iş imkânlarının önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır. İstihdamın fazla olduğu, iş imkânlarının yüksek olduğu bir ortamda, çalışanlar rahat olurlar, işsiz kalacağı korkusuna kapılmazlar. Mobbing davranışlarına maruz kaldıklarında buna göz yummazlar, dile getirirler, haklarını ararlar, hiçbir çözüm bulamazlarsa da işlerini değiştirirler. Hiçbir çalışanın huzurlu olduğu, haklarını aldığı, hergün severek gittiği iş yerini ufak tefek gerekçelerle değiştirmek istemeyeceği unutulmamalıdır.

Günümüz koşullarında garanti iş olarak görülen kamu kuruluşlarında bile işten çıkarılma, sürgün yeme, farklı bir bölüme kaydırılma korkusu yaşanmaktadır. Bu kurumlarda mobbing davranışlarına maruz kalındığında çalışanlar sessiz kalmakta, yaşadıkları olumsuzlukları içlerine atmakta ve görev yerim değişir, benimle uğraşınlar korkusuyla bu kötü durumu kabullenmektedirler. Elbette ki böyle bir ortamda mobbinge maruz kalan çalışandan performans beklemek, işinde verimli olmasını istemek hayalden öteye gitmeyecek bir düşüncedir. Bundan dolayı yerel ve ulusal yönetimlere de büyük görevler düşmektedir. Yönetimler iş imkânlarını arttırma ve çalışma koşullarını iyileştirme yolunda somut adımlar atmalı, denetlemeleri arttırmalı, devlet kurumları ve mahkemeler mobbing şikâyetlerini dikkate almalı önemsemelidir. Mobbingin çok büyük oranda psikolojik olarak uygulanan bir davranış olduğu ve bunun kanıtlanmasının hiç de kolay olmadığı kabul edilmelidir. Mahkemeler aldığı veya alacağı kararları bu gerçeği göz önünde bulundurarak değerlendirmeli, bu doğrultuda haklıyı haksızı ayırt etmek için azami özen ve gayret göstermelidir. Gerek yönetimler ve yöneticiler gerekse yargı sistemi üzerinde düşen görevi hak ve adalet temellerine dayanarak, insanı duygusal bir varlık olarak görerek yaparsa, mobbingin etkinliği ve mobbinge maruz kalma durumları o derece azalacaktır.

İstenilen ortamın oluşabilmesi, daha güzel daha rahat bir çalışma yaşamının olması için araştırmacılar da bu tarz çalışmaları daha çok yapmalıdır. Mobbing çalışma

hayatının her alanında yer almaktadır, dolayısıyla araştırmalar ne kadar artarsa bilinirlik ve farkındalık o oranda artacaktır. Daha çok araştırma ile daha geniş ve farklı örnekler üzerine çalışılarak her alanda var olan mobbing sorunlarının gün yüzüne çıkarılması hem çalışanlara hem de örgütlere olumlu olarak yansıyacaktır. Mobbing mağdurları yalnız olmadıklarını anlayacaklar ve daha da güçleneceklerdir, diğeryandan da örgütünde mobbing olduğunu öğrenen patron veya yönetici bu doğrultuda radikal kararlar alma cesaretini gösterecektir. Yapılan farklı araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlar da gerek yazılı gerekse görsel basın aracılığıyla daha geniş kitlelere duyurulmalıdır, çalışanların veya patronların büyük bir çoğunluğunun akademik çalışmalardan uzak olduğu, bunları okumadığı hatta haberdar bile olmadığı gerçeği unutulmamalıdır. Bu doğrultuda herkes tarafından kullanılan yazılı, işitsel ve görsel medyada mobbing üzerine kamu spotu uygulamaları yapılmasının daha verimli olacağı düşünülmektedir.

Sonuç itibarıyla mobbing davranışlarına herkesin her alanda maruz kalabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca mobbinge maruz kalanın değil, maruz bırakanın utanması gerektiği vurgulanmalıdır. Herkesin bu gerçeği fark etmesi için daha çok çalışılmalı, araştırmalar arttırılmalı, daha çok üzerine gidilmeli ve gündeme getirilmeli, mobbing denildiği zaman herkesin bu kelimenin ne anlama geldiğini bilmesi, farkında olması sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar, A.B. ve Dündar, G. (2008). “İşyerinde psikolojik yıldırma (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: XXXVII/2, 111-120.
- Akdemir Mansur, F. (2008). *İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akdeniz, D. (2013). *Mobbing Ve Yazılı Basındaki Mobbing Haberlerine Yönelik Bir Alımlama Çalışması*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Altuntaş, C. (2010). “Mobbing Kavramı Ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, *Journal of Yasar University*, Cilt: V/18, 2995-3015.
- Apak, A.ve Gülru E. (2009). *Yıldırma Eylemleri Ve Örgütsel Adanmışlık İlişkisi, İlköğretim Okulu Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Arsan, T. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu (Tacizcilerin Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma)*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atalay, İ. (2010). *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kamu Sektöründe Bir Örnek”*, Atılım Üniversitesi Sosyal Enstitüsü, Ankara.
- Atatanır, H. (2016). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Sosyal Güvenlik Kurumu, Ankara.
- Atıcı Türkeli, H. (2015). *Mobbing Ve Mobbingin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayakdaş, D. (2014). *Hemşireler Arası Psikolojik Şiddet Ve İlişkili Faktörler*, Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Aygün, H.A. (2012). “Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Cilt: I/5, 92-121.
- Balay, R. (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balık, E. ve Şengül, Ü. (2016). “İş Sağlığı Ve Güvenliğinde Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tükenmişliği Üzerindeki Rolü: Çanakkale’de Ampirik Bir Uygulama”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: III/8, ss: 115-125.
- Banerjee, S. ve Erçetin, Ş.Ş. (2012). *Chaos, Complexity And Leadership*. Springer Publishing, New York.

- Barutcu, K. (2015). *Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Baumeister, R.F. and Bushman, B.J. (2009). *Social Psychology And Human Natur*, Wadsworth Cengage Learning, Boston.
- Baykal, C. (2014). “Eski Bir Suç, Yeni Bir Tanım; Mobbing”, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, Cilt: XXVIII/4, 629-634.
- Bayrak Kök, S. (2006). “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu Ve Nedenleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: I/16, 433-448.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Cilt: I/59, 125-139.
- Beck, C.S. (2009). *Comminication Yearbook 30*, Lawrance Erlbaum Associates, New Jersey.
- Berkowitz, L. (1964). *Advances In Experimental Social Psychology*, Academic Press, London.
- Beşoğul, Ç. (2014). *Öğretmenlerin Mobbinge Maruz Kalma Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneği*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: I/11, 121-139.
- Bozok, E. (2016). *Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerine Araştırma*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bölükbaşı, B. (2015). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Taciz (Mobbing)'e İlişkin Alguları (Güngören, İstanbul Örneği)*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Budak, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu Ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bülbül, S. (2016). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cayvarlı, E.P. (2013). *Akademisyenlerin Üniversitelerdeki Psikolojik Yıldırma İlişkin Algılarının İncelenmesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Christiansen, B. and Chandan, H.C., (2017). *Handbook Of Research On Organizational Culture And Diversity In The Modern Workforce*, IGI Global, USA.
- Cohen, A. and Lowenberg, G. (1990). "A Re-Examination of The Side-Bet Theory As Applied To Organizational Commitment: A Meta-Analysis", *Human Relation*, XLII, 1015-1050.
- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi 'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çetin, A. (2015). *İş Hayatında Yıldırmanın (Mobbing) Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Bir Kamu Kurumuna Yönelik Araştırma*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çivilidağ, A. (2011). *Üniversitedeki Öğretim Elemanlarının Psikolojik Taciz (Mobbing), İş Doyumu Ve Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri*, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çögenli, Z. (2010). *Üniversitelerde Psikolojik Şiddet (Mobbing) Maruziyeti Ve Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çukur, C. (2012). "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt: XXVI/2, 34-48.
- Davenport, N., Schwartz, R.D. and Elliott, G.P. (2003). *Mobbing*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Davenport, N.Z., Schwartz, R.D. and Elliott, G.P. (1999). *Mobbing: Emotional Abuse In The American Workplace*, Civil Society Publishing, London.
- Davran, D. (2014). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk Ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Demir Kaymaz, G. (2007). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: Bir Örnek Olay*", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Demir, E. (2014). *İş Yaşamında Mobbing (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Ve Serik Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dertlioğlu, S. (2016). *Eğitim Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: I/29, 37-61.
- Donegan, R. (2012). “Bullying And Cyberbullying: History, Statistics, Law, Prevention And Analysis”, *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, III/1, 33-42.
- Duffy, M. and Sperry, L. (2014). *Overcoming Mobbing: A Recovery Guide For Workplace Aggression And Bulling*, Oxford University Press, New York.
- Duffy, M. and Sperry, M. (2007). “Mobbing: Individual And Family Health Consequences”, *The Family Journal: Counseling And Therapy For Couples And Families*, XV/4, 398-404.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: I/6, 210-219.
- Düzgün, A. (2014). *Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapft, D., Cooper, C. (2003). *Bullying And Emotional Abuse In The Workplace*, Taylor & Francis, New York.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapft, D., Cooper, C. (2011). *Bullying And Harassment In The Workplace*, CRC Press, Florida.
- Emre, G. (2016). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekinci, Ö. (2012). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldıрма Davranışları İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkisi*, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Engin, G. (2012). *Mobbing (Duygusal Taciz) İn İşten Ayrılma Ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ermumcu, S. (2011). *İş Yerinde Psikolojik Taciz*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ertürk, A. (2013). “Yıldıрма Davranışları, Nedenleri Ve Sonuçları”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: II/1, 146-169.
- Erdilek Karabay, M. (2014). “İş Stresi İle Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: VI/1, 282-302.

- Fettahlıoğlu, Ö.O. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Fikri Bilgiç, H. (2017). “Örgütsel Bağlılık – İş Tatmini İlişkisi”, *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, Cilt: II/3, 35-49.
- Gaffner, R., Braverman, M., Galasso, J., Marsh, J. (2012). *Aggression In Organizations: Violence, Abuse, And Harassment At Work And In Schools*, Taylor & Francis Group, New York.
- Gerni, M. (2001). “İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: LVI/3, 19-46.
- Golembiewski, R.T. (2001). *Handbook Of Organizational Behavior: Second Edition, Revised And Expanded*, Marcel Dekker, New York.
- Gören, T. (2012). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: II/1, 37-56.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması (Uzmanlık Yeterlilik Tezi)*, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Günel, Ö.D. (2010). “İşletmelerde Yıldırma Olgusu Ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: XII/3, 37-65.
- Hiçkorkmaz, Ş. (2016). *Mobbing Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi (İzmit İlçesi Kamu Çalışanları Örneği)*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hoel, H., Sparks, K. and Cooper, C.L. (2001). *The Cost Of Violence/Stress At Work And The Benefits Of A Violence/Stress-Free Working Environment*, University of Manchester Institute of Science and Technology, England.
- Horvat, B.K. and Milan, M. (2012). “Attitudes Toward Orkplace Mobbing In Slovenian Research Organisations”, *Organizacija / Research Papers*, XLV/4, 159-173.
- İzmir, G. ve Fazlıoğlu, A. (2010). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu*, Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları, Ankara.
- Karakale, B. (2011). *Mobbing Ve Mobbinge Başa Çıkma Yöntemleri: Mobbing Mağdurlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.

- Karakoç, B. (2016). *Öğretmenlerin Okulda Karşılaştıkları Yıldıma Davranışları İle Örgütsel Bağlılıklarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sivas.
- Karlıoğlu Yeni, G. (2013). *Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz*, Türk Metal Yayınları, Ankara.
- Kaya, Ç. (2012). *Cerrahi Hemşirelerinin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi Ve Mobbingin Hemşirelerin Motivasyonları Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Afyon.
- Keskin, Ö. (2015). *Yıldımanın (Mobbing) Örgütsel Bağlılık Ve Kişi-İş Uyumu Üzerindeki Etkisi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kırel, Ç. (2007). “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici Ve Risk Azaltıcı Öneriler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: VII/2, 317-334.
- Kiefer, K.H. (2008). *Applied Psychology Research Trends*, Nova Science Publishers, New York.
- Klein, H.J., Becker, T.E. and Meyer, J.P. (2009). *Commitment In Organizations*, Taylor & Francis Group, New York.
- Koc, M.ve Bulut, H.U. (2009). “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş Ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, *International Online Journal of Educational Sciences*, I/1, 64-80
- Kurtbaş, D. (2011). *Akademisyenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kuşseven, A. (2016). *Örgütsel Adalet Bağlamında Mobbing Olgusunun İncelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Laleoğlu, A. (2012). *İnsani Hizmet Örgütlerinde Mobbing Davranışlarının Değerlendirilmesi*, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lambert, E.G., Griffin, M.L., Hogan, N.L., Kelley, T. (2015). “The Ties That Bind: Organizational Commitment And Its Effect On Correctional Orientation, Absenteeism, And Turnover Intent”, *The Prison Journal*, XCV/1, 135-156.
- Langan Fox, J., Cooper, C.L., Klimoski, R.J. (2007). *Research Companion To The Dysfunctional Workplace (Management Challenges And Symptoms)*, Edward Elgar Publishing Limited, Northampton.
- Leymann, H. (1990). “Mobbing And Psychological Terror At Workplaces”, *Springer Publishing Company*, V/2, 119-126.

- Leymann, H. (1996). "The Content And Development Of Mobbing At Work", *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, V/2, 165-184.
- Lutgen Sandvik, P. and Davenport, B.S. (2009). *Destructive Organizational Communication: Processes, Consequences And Constructive Ways Of Organizing*, Routledge, New York.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2010). *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Mayhew, C. and Chappel, D. (2005). "Violence İn The Workplace", *Violence In Health Care*, VII, 346-347.
- Mcgrath, M.J. (2007). *School Bullying: Tools For Avoiding Harm And Liability*, Corwin Press, New Delhi.
- Mehmetoğlu, G.B. (2010). *Öğretin Elemanlarının Maruz Kaldıkları Yıldırma Davranışlarının İŖe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment İn The Workplace: Theory Research And Application*, International Education and Professional Publisher, London.
- Meyer, J.P. and Becker, T.E. (2004). "Employee Commitment And Motivation: A Conceptual Analysis And Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, VI, 991-1007.
- Mimaroğlu, H. ve Özgen, H. (2008). "Öğütlerde güncel bir sorun: Mobbing", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: I/15, 201-226.
- Minati, G., Abram, M. and Pessa, E. (2007). *Processes Of Emergence Of Systems And Systemic Properties: Towards A General Theory Of Emergence*, World Scientific Publishing, Italy.
- Mizrahi, R. (2013). "Çalışma Hayatında Mobbing İle Mücadele Yöntemleri", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: V/2, 443-4527.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). *Employee- Organization Linkagers: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*, Academic Press, London.
- Mowday, R.T. and Steers, R.M. (1978). *The Measurement Of Organizational Commitment*, University of Oregon Graduate School of Management, United States.
- Mutlu, N. (2013). *Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Nadu, T. (2016). *A Study On The Stres Management Practices And Job Satisfaction Of Women Employees İn The, State Bank Of India*, Laxmi Book Publication, India.

- Nwadei, A.C. (2003). *The Relationship Between Perceived Values Congruence And Organizational Comminment In A Multinational Organizational*, Dissertation Publishing Company, USA.
- Ocak S. (2008). *Öğretmenlerin Duygusal Taciz (Mobbing)'e İlişkin Alguları (Edirne İli Örneği)*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Oguejiofor, K.E. (2012). *Mastering The Art Of Sustainable Bussiness Competitiveness*, Trafford Publishing, USA.
- Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives And Organizational Commitment: Empirical Evidence And Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, LXIII/1, 19-31.
- Osmanoğlu Taştan, N. (2015). *Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E. ve Sezen Kışlalıoğlu, R. (2014). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, Cilt: X/22, 45- 65.
- Öz, Ş. (2010). *Öğretmenlerin İş Yerinde Yıldırma (Mobbing) Alguları*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, D. (2015). *İşçinin Haklı Fesih Sebebi Olarak Mobbing Üzerine Bir Değerlendirme*, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özen, S. (2007). "İşyerinde Psikolojik Şiddet Ve Nedenleri", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: IX/3, 1-22.
- Pehlivan, M. (2015). "Bireysel Ayrılıklar Ve Toplumsal Dezavantajlar Çerçevesinde İşyerinde Psikolojik Taciz: Mobbing", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: II/4, 65-78.
- Randall, Donna M. (1987), "Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, XII/3, 460.
- Reichert, E. (2002). "Workplace Mobbing: A New Frontier For The Social Work Profession, Professional Development", *The International Journal of Continuing Social Work Education*, V/3, 4-12.
- S. Guerrero, M.I. (2004). "The Development Of Moral Harassment (Or Mobbing) Law In Sweden And France As A Step Towards Eu Legislation", *Boston College International and Comparative Law Review*, XXVII/2, 477-500.
- Sabuncu, Ş. (2015). *Eğitim Kurumlarında Uygulanan Kariyer Yönetimi Uygulamaları İle Öğretmenlerin Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Sajid, H. (2014). "A Comparison Of Organizational Commitment And Job Burnout Among Teachers İn Private And Public Institution With Moderating Effect Of Job Satisfaction", *IOSR Journal of Business and Management*, XVI/6, 29-33.
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkisi", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: I/14, 171-189.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sloan, L.M., Matyók, T., Schmitz, C.L., Lester Short, G.F. (2010). "A Story To Tell: Bullying And Mobbing İn The Workplace", *International Journal of Business and Social Science*. I/3, 87-97.
- Solmuş, T. (2005). "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz Ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: VII/2, 1-14.
- Şenerkal, R. (2014). *Üniversitelerde Akademik Personele Yönelik Mobbing Süreci: Mobbing Davranışları İle Akademisyenlerin Sağlığı Ve Bireysel Performansı İlişkisi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şenturan, Ş. ve Mankan, E. (2009). "Ücretin İşyerindeki Yıldırma Olgusu Üzerindeki Etkisi", *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: I/50, 153-168.
- Tanhan, F. ve Çam, Z. (2011). "Öğretmenlere Yönelik Yıldırma Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirliğinin Yeniden Belirlenmesi", *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: I/40, 80-97.
- Tarhan, M. (2015). *Bir İş Sağlığı Ve Güvenliği Sorunu Olarak Mobbing*, Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, İ.E. ve Korkmaz, H. (2014). "Kamu Kurumlarında Mobbing: Kahramanmaraş Örneği", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: II/1, 29-55.
- Tehrani, N. (2003). *Building A Culture Of Respect: Managing Bullying At Work*, Taylor & Francis, New York.
- Temizel, Y. (2013). "Mobbing Ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri", *Adalet Dergisi*, Cilt: I/45, 188-223.
- Tetik, S. (2010). "Mobbing Kavramı: Birey Ve Örgütler Açısından Önemi", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: XVIII/12, 81-89.
- Tınaz, P. (2006). "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Cilt: IV/11, 13-28.

- Tigrel, E.Y. and O. Kokalan, (2009). “Academic Mobbing In Turkey”, *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, III/7, 1473-1481.
- Tiwari, S.K. (2009). *Psychological Perspectives Of Organizational Commitment*, Concept Publishing Company, New Delhi.
- Turan, F. (2006). *İşyerlerinde Psikolojik Yıdırma Olgusu Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H. (2004). “İşyerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri Ve Sonuçları”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: II/2, 101- 128.
- Urhan, S. (2014). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi Ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerinde Bir Araştırma Ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uyar, G. (2015). *Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). “Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: I/6, 181- 213.
- Var, M. (2016). *Mobbing Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Visscher, A.J. (2006). *Managing Schools Towards High Performance: Linking School Management Theory To The School Effectiveness Knowledge Base*, Taylor & Francis, New York.
- World Health Organization, (2014). “Global Status Report on Violence Prevention”, http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/status_report/2014/en/
- Yapıcı, N. (2008). *İşyerinde Sistemik Yıdırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yasmin, K. and Marzuki, N.A. (2015). “Organizational Commitment And Job Burnout Among Psychaitric Nurses In Punjab Pakistan”, *Journal of Sociological Research*, VI/2, 138-149.
- Yılmaz, A., Ergün Özler, D. ve Mercan, N. (2008). “Mobbing Ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: VII/26, 334-357.

- Yumuşak, H. (2013). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bezdiri (Mobbing) Yaşama Düzeyi İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Tokat İl Örneği)*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: I/22, 445-458.
- Zapf, D. (1999). “Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work”, *International Journal of Manpower*, XX/2, 70-85.
- Zeynel, E. ve H.Çarıkçı, İ. (2015). “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XX/3, 217-248.
- Zhao, Z. and Rauner, F. (2014). *Areas Of Vocational Education Research*, Springer, New York.
- Zikic, S., Paunkovic, J. and Cvetkovic, A. (2013). “The Organizational Structure Affects The Occurrence Of Mobbing”, *Advances In Fiscal, Political And Law Science*, V, 232-236.

EKLER

ANKET FORMU ÖRNEĞİ**ANKET FORMU**

Değerli Katılımcı; Bu anketteki veriler gizlilik esaslarına uyularak bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Son yıllarda önemli bir sorun olan Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık araştırmasına katkıda bulunduğunuz için çok teşekkür eder, çalışmalarınız da başarılar diler, saygılar sunarım.

Eyüp ASRİ
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon A.B.D.
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM**DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER****Cinsiyetiniz:**

- a) Kadın b) Erkek

Medeni Durumunuz:

- a)Bekar b)Evli c)Dul

Yaşınız:

- a) 21-30 b) 31-40 c) 41-50
d) 51-60 e) 61 ve üzeri

Ünvanınız:

- a) Araştırma Görevlisi b) Öğretim Görevlisi
c) Doktor d) Yardımcı Doçent Doktor
e) Doçent Doktor f) Profesör Doktor

Hizmet Süreniz:

- a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl
d) 11-15 yıl e) 16-20 yıl f) 21 yıl ve üzeri

Pamukkale Üniversitesi'nde ki hizmet süreniz:

- a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl c) 6-10 yıl
d) 11-15 yıl e) 16-20 yıl f) 21 yıl ve üzeri

İKİNCİ BÖLÜM MOBBİNG (PSİKOLOJİK ŞİDDET) ANKETİ					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Jestler ve bakışlar yöneltilerek ilişki kurmam reddediliyor					
2- İmalarda bulunularak ilişki kurmam reddediliyor					
3-Çevremdeki insanlar benimle konuşmak istemiyorlar					
4-Ortamda sanki ben yokmuşum gibi davranılıyor					
5-Çalışma arkadaşlarımın benimle konuşması engelleniyor					
6-Kimseyle konuşamıyorum ve başkalarına ulaşmam engelleniyor					
7- Yaptığım işler eleştiriliyor					
8- Çabalarım yanlış ve küçültücü şekilde Yargılanıyor					
9- Özel yaşamım eleştiriliyor					
10- İş ortamında sık sık sözüm kesiliyor					
11- Çalışma arkadaşlarım kendimi gösterme imkânımı kısıtlıyor					
12- Üstlerim tarafından kendimi gösterme imkânım kısıtlanıyor					
13-Gülünç duruma düşürülüyorum					
14- Bir özrümler/kusurumla veya dış görünüşümle alay ediliyor					
15- Müstehcen ya da alçaltıcı isimlerle anılıyorum					
16- Gülünç duruma düşmem için yürüdüğüm, jestlerim veya sesim taklit ediliyor					
17- Akıl hastasıymışım gibi davranılıyor					
18-Bana verilen işler geri almıyor ve yeni bir iş yaratmam engelleniyor					
19-Anlamsız işlerle görevlendiriliyorum					
20-Özgüvenimi etkileyecek işler veriliyor					
21-Yaptığım işlerde değişiklik yapıyor					
22-Bana yönelik özel bir görev verilmiyor					
23-Gözümü korkutmak için hafif şiddete maruz kalıyorum					
24-Fiziksel şiddet içeren tehditler alıyorum					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerimmiş gibi hissedirim					
2- Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum					
3-Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum					
4-Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görüyorum					
5-Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor					
6-Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum					
7- İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak durumda değilim					
8- Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur					
9- Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum					
10- Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünmüyorum					
11- Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur					
12- Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum					
13- Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum					
14- Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim					
15- Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur					
16- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam					
17- Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum					
18-Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder					

ÖZ GEÇMİŞ

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Eyüp ASRİ
Doğum Yeri : Korkuteli / Antalya
Doğum Tarihi : 09.03.1985
E-posta : eyupasri@outlook.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Korkuteli Anadolu Lisesi / Türkçe – Matematik
Ön Lisans : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak Hikmet Tolunay Meslek Yüksek Okulu / Pazarlama
Lisans : Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İşletme
Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

İŞ DENEYİMİ

2003-2007 : Casper Bilgisayar / Teknik Servis Görevlisi
2015-2017 : Metalmak Sanayi ve Ticaret / Muhasebe-Satınalma Görevlisi
2018 - : Dentaş Kağıt Sanayi A.Ş. / Satınalma Uzmanı